

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN  
DPTO. ECONOMÍA

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE INDUSTRIAS LOCALES VARIAS

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ECONOMÍA

AUTORA: ISIS ODALIS ABREU PEÑA

TUTORES:

MS.C. ANGEL RAMÓN GONZÁLEZ ROJAS

MS.C. JORGE LUIS SANCHEZ INFANTE

Holguín, 2018



## **PENSAMIENTO**

“Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad, sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno; mostrando en su gestión administrativa **orden, disciplina y exigencia**. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto. Elaborar el régimen jurídico que regule integralmente la actividad empresarial ”

**Lineamiento no. 9 de la Política Económica y Social de Partido y la  
Revolución**

**DEDICATORIA**

A mis padres Ramón y Odalis de los Angeles por ser mis guías en la vida, por sus consejos, sus noches de desvelos y ayuda incondicional.

A mi hermana Iris Leydis por su eterna confianza

A mi esposo por su apoyo en todo momento



## AGRADECIMIENTOS

A los profesores de la carrera de Licenciatura en economía por el empeño en la enseñanza, en estos largos años de estudio.

A mi tutor el Master Angel Ramón González Rojas por su guía y apoyo para la realización de la investigación.

A la Revolución por darme la oportunidad de convertirme en una profesional de bien.

A todas aquellas las personas que me brindaron su apoyo y colaboración durante estos años de formación profesional para que mi sueño se hiciera realidad.

A todos, Gracias.



## RESUMEN

El presente trabajo de diploma tiene como título Evaluación del desempeño empresarial en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín. (AVIL) y tiene como objetivo general realizar una evaluación del desempeño empresarial que le permita conocer a partir de los procedimientos de auditoría las áreas con dificultades, teniendo en cuenta la economía, eficiencia, eficacia en el cumplimiento de sus objetivos institucionales, contribuyendo a una adecuada la toma de decisiones y a la mejora de su desempeño.

El trabajo se conforma de dos capítulos, en el primero se aborda la fundamentación teórica sobre la auditoría de desempeño, donde se establecen la evolución histórico – teórica de la auditoría en Cuba y el mundo, la auditoría de desempeño y sus fundamentos, su definición, características, objetivos y beneficios, así como se tienen en cuenta las normas cubanas de auditoría y lo referido a la elaboración de los papeles de trabajo y los hallazgos de la auditoría; se concluye el mismo con un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Y en el segundo se realiza la evaluación del desempeño empresarial, teniendo en cuenta el análisis organizacional, diagnóstico estratégico: análisis interno y externo, análisis y evaluación del desempeño empresarial, evaluación del sistema de control interno, análisis de tendencias de los indicadores de desempeño, definición de las áreas problemáticas y sus debilidades, y para finalizar la emisión del informe y la propuesta de mejoras. Además, se establecen sus respectivas conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Con el resultado de la investigación se logró cumplir el objetivo trazado, al fortalecer la auditoría interna y evaluar el desempeño en la entidad mediante la auditoría de desempeño se contribuye a la mejora continua y la adecuada toma de decisiones de los directivos.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTACION TEÓRICA DE LA AUDITORÍA</b>	<b>5</b>
1.1 La Auditoría, Surgimiento, Concepto e importancia	5
1.2 Desarrollo y evolución de la auditoría en Cuba	7
1.3. La Auditoría de desempeño	10
1.4 Herramientas de trabajo para el auditor	17
1.5 Diagnóstico y estado actual del Desempeño Empresarial en la Empresa de Industrias Locales Varias de Holguín.	21
Conclusiones parciales	21
2.1. Planeación	23
2.1.1. Análisis Organizacional (Conocimiento del Sujeto a auditar)	24
2.1.2. Evaluación preliminar del Sistema de Control Interno	29
2.1.3. Plan de trabajo general de la auditoría	31
2.1.4. Programa de Auditoría	32
2.2. Ejecución	34
2.2.1 Análisis y Evaluación de los Objetivos y metas del 2018	34
2.2.2 Análisis y Evaluación del Capital Humano	37
2.1.2. Evaluación del Sistema de Control Interno	39
2.1.3 Análisis de las Políticas y procedimientos:	44
2.1.4 Análisis de los Recursos energéticos:	45
2.3 Informe	49
2.4. Seguimiento	56
<b>Conclusiones Parciales</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>59</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>60</b>



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se encuentran presionadas para alcanzar sus metas con calidad, eficiencia y eficacia. Esta situación está condicionada por lo dinámico y complejo del ambiente en el cual estas se desenvuelven. La disponibilidad de los recursos, cada vez más escasos en la sociedad, las obliga a realizar un análisis y perfeccionamiento de su gestión empresarial. El funcionamiento y, por consiguiente, los resultados que se obtengan en una empresa, estarán propiciados por la capacidad que tengan sus directivos para ofrecer respuestas rápidas y eficaces, a través del desarrollo de métodos y técnicas novedosas.

De igual modo se han multiplicado los tipos de auditorías, para dar respuesta a la creciente complejidad empresarial. Existen distintos tipos de auditorías entre las que se pueden citar: auditoría de desempeño, auditoría financiera, auditoría de cumplimiento, auditoría fiscal, auditoría forense. Las mismas pueden ser realizadas por auditores externos, pero también por personal interno con el objetivo de mejorar el desempeño propio de quien se audita y como herramienta de control interno institucional.

En el “Reglamento de la ley no. 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba” (2017) la Auditoría de desempeño anteriormente llamada Auditoría de gestión es “la revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio de mejora; con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas”.

Según lo expresado en el mencionado Reglamento es imprescindible la aplicación de una Auditoría de desempeño a los procesos que se realizan en una organización determinada, ya sea en el control de los recursos económicos-financieros, como de los recursos humanos, por considerarse este último el activo máspreciado e importante con que cuentan las entidades para el logro de sus objetivos y metas.

Debido a lo cambiante del entorno y de las situaciones por las que atraviesa una organización, se hace necesario que no solo brinde información presupuestal, financiera y económica; sino que posea un sistema integrado de

gestión debidamente dirigido que proporcione información adecuada y oportuna.

En este sentido la Auditoría de Desempeño, constituye una herramienta que impulsa el control y la mejor gestión de las actividades empresariales, donde el equipo de auditores que la lleva a cabo son agentes de cambio, y a su vez, participan con los ejecutivos y personal de la institución, en el diagnóstico de la gestión. Las auditorías de desempeño miden el impacto social de la gestión pública y comparan lo propuesto con lo alcanzado. Este examen incluye la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Los criterios de evaluación utilizados son la eficacia, eficiencia y economía, así como la calidad de los bienes y servicios, la satisfacción del ciudadano y el comportamiento de los actores, cuando ello resulte procedente.

Lo antes expuesto se reconoce en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución emanados del VI congreso del PCC y actualizados en el VII congreso del PCC, donde se definen entre otros la necesidad de la actuación ética de los jefes y trabajadores, el fortalecimiento del sistema de control interno, la fiabilidad, oportunidad y razonabilidad de la información financiera y estadística, el incremento de los ingresos de los trabajadores, en correspondencia con los resultados que se obtengan, así como la utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción que permitan alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia, teniendo en cuenta la formación y capacitación continua del personal técnico y los cuadros, con una evaluación sistemática de su desempeño. (Lineamientos no. 6, 7, 12, 24, 104, 142)

La investigación se realiza en la Empresa de Industrias Locales Varias de Holguín, subordinada al Consejo de la Administración Provincial y su domicilio legal se encuentra en calle Narciso López esquina a calle Cuba en el Municipio Cabecera.

Esta empresa se dedica a Producir y comercializar de forma mayorista productos no alimenticios en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

La realización de un diagnóstico preliminar en la referida empresa a partir de



los resultados de las diferentes acciones de control interno realizadas en la entidad, tales como inspecciones, controles y auditorías internas se evidencia la existencia de problemas en su funcionamiento, relacionados con:

- La no llegada a tiempo de las materias primas y las faltas de las mismas
- Problemas de control interno en los inventarios (faltantes)
- Cuentas por cobrar y por pagar envejecidas
- La no utilización del plan de prevención como una herramienta de dirección
- No existe un análisis adecuado de la gestión empresarial

A partir de los aspectos señalados anteriormente, que se consideran como la **situación problémica** que se presenta en la entidad objeto de nuestra investigación. Se formula el siguiente **problema científico**: ¿Cuáles son los factores que inciden en la economía, eficiencia y eficacia, para contribuir a la mejora continua?

A partir de la formulación de dicho problema se declara como **objeto de estudio**: El proceso de auditoría del desempeño y como **campo de acción**: El desempeño empresarial en el período 2018-2019.

A partir del desarrollo de la auditoría interna en la entidad se podrán determinar las áreas problemáticas y sus debilidades, contribuyendo a la mejora continua. Lo que nos permite plantear como **objetivo general** de la investigación: Evaluar el desempeño empresarial para la toma de decisiones, a partir de la auditoría interna, de manera que tribute al desarrollo sostenible hasta el 2030.

Para dar cumplimiento a este objetivo general se plantea la siguiente **Idea a defender**: La evaluación del desempeño empresarial a partir de la auditoría interna, permitirá la identificación de las áreas problemáticas y una adecuada y oportuna toma de decisiones para la mejora de la economía, eficiencia y eficacia, calidad e impacto en sus resultados.

Para guiar la investigación y se cumpla el objetivo se declaran las **tareas científicas** siguientes:

1. Fundamentos teóricos sobre la auditoría de desempeño empresarial.
2. Evaluación del desempeño empresarial a partir de los procedimientos de auditoría.
3. Propuesta del plan de acción para la mejora de la organización.
4. Elaborar el informe final de la investigación

Así como es vital la utilización de métodos del conocimiento **teóricos, empíricos, procedimientos y técnicas** que proporcionan la orientación y dirección adecuada en correspondencia con el objetivo trazado.

Para llevar adelante la investigación se emplearon los siguientes métodos:

**Método general:**

Dialéctico-Materialista

**Métodos teóricos:**

**Histórico - Lógico:** Se aplicará durante el estudio del tema investigado en cuanto a su sucesión de forma cronológica, analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha desarrollado la auditoría de desempeño.

**Inducción y deducción:** Se pone de manifiesto en la realización de la hipótesis planteando la solución anticipada al problema.

**Análisis y síntesis:** Se encuentra presente durante todo el proceso lógico e investigativo.

**Métodos empíricos:**

**Observación científica:** se efectuó una revisión de la documentación para la correcta aplicación de la Auditoría de desempeño en la empresa.

**Comparación:** Se realiza la comparación de los resultados para ver los resultados de la empresa.

**Revisión de documentos:** Para la recopilación de la información.

**Entrevistas abiertas**

## CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA AUDITORÍA

En el presente capítulo se expone la sistematización teórica realizada sobre la Auditoría como objeto de la investigación en general y de forma particular la Auditoría de desempeño.

### 1.1 La Auditoría, Surgimiento, Concepto e Importancia

El término auditoría pasó de los países latinos al mundo anglosajón y de allí, principalmente de Inglaterra a Estados Unidos de América, volvió nuevamente al mundo latino ya bien avanzado el siglo XX, para designar lo que en diferentes países se denominaba “revisión de contabilidades”. Sin embargo, esta nueva acepción del término de auditoría se amplió gradualmente y hoy en día se utiliza para designar toda actividad de control económico-financiera de cualquier entidad.

La "American Accounting Association" (AAA, 1972) con un criterio más amplio y moderno define en forma general la Auditoría identificándola como un proceso de la siguiente manera (textual, tomado del libro Auditing: A Journal of Practice & Theory, 2014).

“La Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

Originariamente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto, esta era la forma primaria: confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros. Con el tiempo, la auditoría se ha desarrollado; no obstante, son muchos los que todavía consideran que solo observa la veracidad y exactitud de los registros. (Morales, 2012)

La palabra auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír y el diccionario lo considera “Revisor de cuentas

colegido'', pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos. Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuado con posterioridad a su ejecución, como servicio a los órganos de gobierno que responden de la correcta utilización de los fondos puestos a su disposición y a los propietarios de las entidades privadas (Osorio, 2012).

La auditoría, en su aceptación más amplia, significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera tendiendo al máximo de aprovechamiento de los recursos (Santillana, 1998).

Una auditoría de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS), tiene el propósito de proporcionar una certeza razonable de que los estados financieros tomados en forma integral están libres de representaciones erróneas sustanciales (Prácticas, 1999)

El Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA), define la Auditoría como: Un examen que pretende servir de base para expresar una opinión sobre la razonabilidad, consistencia y apego a los principios de contabilidad generalmente aceptados, de estados financieros preparados por una empresa o por otra entidad para su presentación al público o a otras partes interesadas. (Públicos, 2000)

La "American Accounting Association" con un criterio más amplio y moderno define en forma general la Auditoría identificándola como: un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado



observando principios establecidos para el caso. (Accounting, 2001).

Según los criterios anteriores se puede resumir que la auditoría es un examen que verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros. Es la revisión misma de los registros y fuentes de la contabilidad para determinar la razonabilidad del resultado. Se refiere a un examen que se realiza a la entidad, a través del cual se detectan los problemas y su finalidad es darle solución a los mismos.

## 1.2 Desarrollo y evolución de la auditoría en Cuba

En Cuba los antecedentes históricos de la Auditoría, tienen su punto de partida en la época republicana; una primera etapa que comprende desde 1909 hasta 1958, la segunda desde 1959 hasta 1990 y la tercera desde 1991 hasta 2018, las que para su mayor comprensión se describen:

### **Primera etapa (1909-1958)**

Durante esta etapa se determina la Auditoría Financiera, la cual respondía a los intereses de casas matrices norteamericanas y se efectuaban por firmas independientes de auditores, que entre otras funciones realizaban auditorías fiscales e internas, todo esto en los inicios de la República, época donde también surge el Ministerio de Hacienda, creado por la ley orgánica del poder ejecutivo de 1909, dando inicio la función fiscalizadora, hasta finales de 1950 que se crea el Tribunal de Cuentas de acuerdo con la constitución para estas funciones.

### **Segunda etapa (1959-1990)**

En enero de 1959 luego del Triunfo de la Revolución, se inicia un cambio en la estructura socio-económica del país, este proceso provocó una acelerada transformación de la organización del aparato estatal. Debido a lo anterior, no se consideró necesario mantener el Tribunal de Cuentas, el que cesó sus funciones en diciembre de 1960. Durante los primeros años de la Revolución, la práctica de la auditoría fue muy débil y se realizó por auditores del Banco Nacional de Cuba y del Ministerio de Hacienda Pública, que a través de su dirección de auditoría inició los trabajos de asesoramiento, organización y control de las entidades estatales que se estaban creando.

En 1961 se promulgó la Ley 943, denominada comprobación de gastos del

estado. En este mismo año se crea en el Ministerio de Hacienda y la dirección de comprobación, encargada de cumplir las funciones de fiscalización. Luego a instancia del Comandante Ernesto Che Guevara crea un fuerte aparato de auditoría. En 1976, mediante la Ley 1323 de Organización de la Administración Central del Estado, se constituye el Comité Estatal de Finanzas, que incluye una dirección de comprobación y cumple la función rectora en materia de auditoría estatal.

### **Época actual (1990 hasta 2018)**

En el año 1990 al firmarse los contratos con las entidades extranjeras LTI y Sol Meliá y en 1991 con la firma española Oasis, para la administración mixta de varios hoteles en Varadero se planteó la necesidad de la auditoría de los estados financieros de las administraciones extranjeras en las referidas instituciones. Es así como a partir del 31 de diciembre de 1991 y hasta 1992 se realizan las primeras auditorías de estados financieros con emisión de dictamen con auditores cubanos en firmas de auditores independientes, las primeras (Hoteles Sol Palmeras y Tuxpan) como Bufete Internacional y las posteriores (Hoteles Bellavista, Atabey, Siboney, Cuatro Palmas, Internacional y Cayo Largo del Sur) como centro internacional de La Habana.

En 1994, como parte del proceso de perfeccionamiento de la administración estatal se extinguen 8 los Comités Estatales de Finanzas y Precios, cuyas funciones se fusionan en el Ministerio de Finanzas y Precios.

En 1995 se crea la Oficina Nacional de Auditoría para ejecutar las tareas que, con relación a esta materia, le había asignado el referido Ministerio mediante el Acuerdo No. 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. La mencionada oficina desarrolló las funciones a ella asignadas hasta el 25 de abril del 2001, en que por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) como un organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del estado y del gobierno en materia de auditoría gubernamental, fiscalización y control gubernamental; así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría.

La experiencia acumulada durante todos esos años demostró la necesidad de



una legislación que perfeccione la organización y funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del Estado Socialista Cubano y le otorgue la debida jerarquización y autoridad a esta labor, una de las fundamentales del Estado. Es por ello que el 1ro de agosto de 2009 se aprueba por la Asamblea Nacional del Poder Popular la Ley 107 De la Contraloría General de la República, como un órgano supremo del poder del Estado, estructurado verticalmente en todo el país, que se subordina jerárquicamente, al Consejo de Estado de la República de Cuba.

El objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República es auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción (Reyes, 2010).

La Auditoría según la Ley antes mencionada y su reglamento se define como: un proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.

En el Reglamento de la Ley 107 aprobado en el mes de junio de 2017 y publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba no. 34 del 17 de agosto de 2017 se establecen la clasificación de las auditorías de acuerdo con los objetivos fundamentales que se persiguen:

**Auditoría financiera:** consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus

operaciones.

**Auditoría de cumplimiento:** es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas establecidas.

**Auditoría fiscal:** examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda.

**Auditoría forense:** investigación y verificación de informaciones, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa.

**Auditoría de desempeño:** consiste en la revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio de mejora; con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.

### 1.3. La Auditoría de desempeño

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros.

A partir de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. Ya en los años 70, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscaban información con el fin de juzgar la calidad de la administración.

El primer paso dado por los auditores para ofrecer a los directores de las entidades algo más constructivo que el solo el informe de auditoría fue la





aparición de la carta de recomendaciones o de sugerencias para la mejora de los procedimientos contables y administrativos de la entidad.

La carta de recomendaciones no fue suficiente, el mercado pedía más y fueron apareciendo otra serie de servicios a los que la tendencia anteponía siempre la palabra auditoría; así surgió la Auditoría de Gestión u Operacional, utilizada para revisar y evaluar la eficiencia y la economía de los métodos y procedimientos de la organización, la Auditoría Administrativa, tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección, control, logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización. Todos estos nuevos servicios tenían un denominador común, revisar los procedimientos, pero no colaboraban de manera directa en la gestión de la entidad.

La tendencia a que las direcciones de las sociedades adquirieran una mayor responsabilidad frente al público inversionista mediante el suministro de más información que permitiera evaluar mejor su gestión era evidente. Si por una razón obvia de información veraz y objetiva se desarrolló la función de los auditores ¿qué iba impedir que ese requisito de veracidad y objetividad fuera solicitado para la gestión y la información de la gestión?

Siendo así como nace la Auditoría de Gestión o Rendimiento, entendiéndola como el análisis permanente de la gestión de una entidad o de parte de ella con la finalidad de emitir un juicio profesional.

La Auditoría de Gestión o Rendimiento fue definida como: un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizada con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el rendimiento de la entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

En los últimos años a nivel internacional se ha denominado este tipo de auditoría como la auditoría de desempeño, que por su enfoque involucra una



revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- ✓ Identificación de las oportunidades de mejoras.
- ✓ Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- ✓ Evaluación del desempeño o rendimiento.

### **Evaluación del desempeño**

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar el camino seguido por la entidad al conducir sus actividades con:

- ✓ los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad.
- ✓ otros criterios razonables de evaluación.

### **Identificación de oportunidades de mejoras**

El incremento de las condiciones de eficacia, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

### **Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas**

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de desempeño es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo / beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias. (Auditoría, 2017)

**Elementos que componen la Auditoría de desempeño.**

Esta auditoría dirigirá su atención, en forma selectiva, a las actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere deba realizarse. Para lo cual se tomarán como base los siguientes elementos:

**Economía**

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la calidad y cantidad apropiada, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- ✓ Los recursos idóneos
- ✓ En la calidad y cantidad correctas
- ✓ En el momento previsto
- ✓ En el lugar indicado
- ✓ Al precio convenido

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respete a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos y, además:

- ✓ Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad.
- ✓ Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
- ✓ Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- ✓ Los trabajadores aprovechan la jornada laboral.
- ✓ Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

**Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (normal). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de su insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros, debe lograr:

- ✓ Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas
- ✓ Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos
- ✓ Que las normas de trabajo sean las correctas
- ✓ Que se aproveche al máximo las capacidades instaladas
- ✓ Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida
- ✓ Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la calidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales, en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

### **Eficacia**

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- ✓ Que la producción o el servicio se hayan cumplido en la calidad y cantidad esperadas.
- ✓ Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza y presentación del producto, si fuese el caso. Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados. (Solís, 2016)

### **Interrelación de las tres E**

Estos tres elementos Economía, Eficiencia y Eficacia deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe o dictamen de Auditoría, tomando en cuenta la obtención de los efectos deseados al menor costo, responde a un examen mucho más profundo, no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones y comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficiente e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen. Es necesario comprender con claridad el concepto de alcance de los términos Economía, Eficiencia y Eficacia y como se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues solo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

### **Características de la Auditoría de desempeño**

- ✓ Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- ✓ Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- ✓ Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- ✓ Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su



funcionamiento.

- ✓ Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad, en la comunidad que lo recibe.

### **Objetivos de la Auditoría de desempeño**

- ✓ Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente.
- ✓ Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- ✓ Determinar si la entidad, programa o actividad cumple con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
- ✓ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

### **Alcance de la Auditoría de desempeño**

La Auditoría de desempeño es muy amplia y profunda, pues en ella se examina el desempeño administrativo, teniendo en cuenta el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia con que se planifican, controlan y utilizan los recursos de todo tipo. En función de ello también se evalúa el desempeño del hombre, como elemento fundamental, para el logro de los objetivos de la entidad. A continuación de forma sintetizada, los aspectos a considerar:

**Regulaciones:** Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimiento establecidos de los órganos y organismos estatales.

**Eficiencia y Economía:** Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempo y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos en las operaciones, con el menor costo posible.

**Eficacia:** Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

**Salvaguarda de activos:** Contempla la protección contra sustracciones, obsolescencias y uso indebido.

**Calidad de la información:** Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la

suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera. (Zapata, 2017)

#### 1.4 Herramientas de trabajo para el auditor

Para el desarrollo del trabajo del auditor en este tipo de auditoría de desempeño es necesario tener en cuenta lo establecido en las Normas Cubanas de Auditoría, las que fueron actualizadas en la Resolución 340/2012 de la Contraloría General de la República y se encuentran en correspondencia con las Normas de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), además las indicaciones definidas en las Directrices para la auditoría de desempeño de la CGR (V-3/2013):

Dentro de las Normas Cubanas de Auditoría (NCA-100) se detallan las fases a cumplir en el desarrollo de la auditoría: Planeación, ejecución, informe y seguimiento

##### **Planeación:**

En esta fase el auditor define la estrategia a seguir, planificando las tareas a ejecutar que permitan recopilar la información necesaria para conocer el quehacer de la entidad y su sistema de control interno, así como elaborar el programa de auditoría.

El auditor para la realización de la Auditoría de Desempeño, debe obtener datos que le permitan evaluar y analizar la entidad a fin de obtener evidencia del manejo organizacional, a través de:

- 1) La recopilación de la información existente de la visión sistémica, la visión estratégica en el conocimiento de la entidad auditada.
- 2) De la evaluación del sistema de control interno y determinación de las áreas a evaluar.
- 3) De los resultados de la utilización de indicadores económicos (en caso que los tenga) para el cumplimiento de su misión.

##### **Análisis de la visión sistémica de la organización:**

Es el análisis organizacional de la entidad que contempla una evaluación de los factores internos de la entidad y de los factores externos de su entorno que influyen en sus resultados, así como identificar qué hace realmente la entidad,



cómo lo hace, las necesidades, obstáculos y restricciones que afectan sus procesos, actividades u operaciones, esto permite conocer íntegramente el sistema y diseñar posteriormente los indicadores correspondientes.

- a) El análisis de los **factores internos**: se refiere a una evaluación del área, proceso u actividad que se revisa y que se interrelaciona con los procesos fundamentales de la entidad y su desempeño.
- b) El análisis de los **factores externos**: se refiere a la caracterización del entorno donde desarrolla sus actividades la entidad, tanto próximo, como remoto y deben analizarse sus vinculaciones con los factores internos de la entidad, interpretándose de la forma siguiente:
  - 1) Análisis de factores del entorno próximo (actores): Se debe considerar los destinatarios, usuarios o clientes de los bienes y servicios, los proveedores de insumos a la entidad y organizaciones con similares objetivos y usuarios.
  - 2) Análisis de factores del entorno remoto (fuerzas): Pueden ser de tipo social, económico, político, demográfico, regulatorias que afecten los factores internos, procesos, actividades u operaciones y el desarrollo organizacional de la entidad.

#### **Análisis de la visión estratégica de la organización:**

Sirve de marco de referencia, para el análisis de la situación actual de la organización y contempla la situación futura de la organización.

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos y metas de acuerdo a la planificación:
- ✓ Planificación de los objetivos de trabajo a corto, mediano o largo plazo.
- ✓ Plan Anual de Actividades
- ✓ Plan de Trabajo Mensual
- ✓ Plan de Trabajo Individual

#### **Evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar:**



- c) Evaluación del Sistema de Control Interno: Del conocimiento y evaluación del sistema de control interno de manera preliminar y de sus resultados depende el alcance y planeación de la Auditoría de Desempeño.
- d) Determinar sobre el funcionamiento de los controles internos existentes y detectar las áreas, procesos, actividades u operaciones de mayores riesgos y susceptibles de mejoramientos, para posterior análisis a mayor profundidad durante la ejecución de la auditoría.

### **Resultados de la utilización de indicadores de desempeño para el cumplimiento de la misión:**

El análisis de los indicadores existentes en la entidad o el diseño de otros, se inicia desde la etapa de planeación, en la revisión y evaluación del control interno, con independencia de otros aspectos que se determinen para dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría, se calculan en la etapa de ejecución, aplicándose en correspondencia con el tipo de tema auditado y adecuados a las actividades que desarrolla la entidad.

### **Plan de la Auditoría**

Se definen los objetivos y el alcance de la auditoría, así como los días y actividades a verificar por el grupo de auditores.

### **Programa de la Auditoría**

- Definición de las actividades que se van a desarrollar
- Tareas o aspectos a revisar detallados.

Al finalizar la planeación, se debe de conocer el quehacer de la entidad y la evaluación del Sistema de Control Interno, así como deben quedar determinados las áreas, procesos, actividades u operaciones críticas y de riesgos dentro de las áreas de desempeño de la entidad que serán analizadas durante la ejecución de la auditoría.

Al concluir la fase de planeación se debe tener el plan detallado y la definición del alcance y los objetivos de la Auditoría de desempeño.

### **Ejecución**

En esta fase se recopila la evidencia comprobatoria necesaria para que el auditor emita un juicio sobre el desempeño de la organización y las recomendaciones para mejorar su funcionamiento.

Para ello debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Aplicación de pruebas de control, analíticas o sustantivas planificadas para la obtención de la evidencia:
  - ✓ Resultados de la evaluación de la visión sistémica de la entidad.
  - ✓ Resultados de la evaluación de la visión estratégica.
  - ✓ Evaluación del Desempeño de los diferentes procesos.
  - ✓ Identificar las áreas críticas o de riesgos.
  - ✓ Formulación e interpretación de indicadores de desempeño para evaluar la economía, eficiencia y eficacia dirigidos al análisis del comportamiento de la entidad en el cumplimiento de su misión.
2. Determinación de los hallazgos de la auditoría.
3. Información parcial de las áreas problemáticas objetos de revisión

### **Informe de la Auditoría**

El informe de la Auditoría de desempeño debe contener en los resultados las desviaciones de las probadas prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces que afectan el desempeño de la entidad y detallando los hallazgos obtenidos de la comprobación de los hechos y operaciones, los cuales deben cumplir con los atributos de: condición, criterio, causa y efecto.

Las conclusiones deben permitir a la entidad adoptar las medidas correctivas adecuadas y exigir responsabilidades a quien esté obligado a asumirlas por su actuación, lo cual se recoge en el plan de medidas que elabora la entidad como resultado de la Auditoría.

Las recomendaciones se orientan a erradicar las causas de las desviaciones y al logro de las metas y los objetivos de la entidad, es decir lograr la mejora de la gestión y los resultados de la entidad.

### **Seguimiento**

El seguimiento a la presentación del plan de medidas, por la entidad auditada, como resultado de la Auditoría de desempeño, así como de las medidas disciplinarias propuestas y adoptadas con los responsables directos y colaterales, según se establece en la fase de seguimiento de las Normas Cubanas de Auditoría.

### 1.5 Diagnóstico y estado actual del Desempeño Empresarial en la Empresa de Industrias Locales Varias de Holguín.

La investigación se realiza en la Empresa Provincial Industrias Locales Varias. Holguín, la que se subordina al Consejo de la Administración Provincial y se dedica a la Producción y comercialización de productos no alimenticios.

En las acciones de control que ha recibido la empresa en periodos precedentes se han señalado algunas debilidades tales como:

- ✓ No entrada oportuna de las materias primas.
- ✓ No existe un control efectivo de los inventarios en almacenes.
- ✓ Cuentas por cobrar y por pagar envejecidas
- ✓ En las auditorías internas que se realizan no se incluye la evaluación del desempeño.

La problemática aquí expuesta justifica la necesidad de realizar una evaluación del desempeño empresarial a través de la auditoría interna, para determinar las insuficiencias en los resultados alcanzados y contribuir con la dirección en la identificación de las áreas donde pueden producirse mejoras, además de la relevancia que tiene el desarrollo de este tipo de auditoría en el ámbito de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC y actualizados en el VII Congreso para la actualización del modelo económico cubano.

En virtud de todo lo anterior, se considera que el estudio sobre la temática tratada es pertinente, además de la vigencia, actualidad e incluso necesidad.

#### Conclusiones parciales

La revisión bibliográfica internacional y nacional, así como otras fuentes utilizadas permite extraer un conjunto de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

1. La Auditoría, condicionada por el desarrollo y los adelantos científico-técnicos ha evolucionado, transitando a un desempeño con renovados enfoques y una influencia determinante para el logro de los objetivos institucionales en cualquier actividad.
2. Se tiene en cuenta las diferentes definiciones emitidas por autores internacionales y nacionales sobre la Auditoría de Desempeño, lo que



permite comprender la coincidencia en sus opiniones, así como se definen los términos de Economía, Eficiencia y Eficacia, lo que de manera sintetizada ha sido necesario esclarecer para establecer los marcos conceptuales que se fundamentan en el desarrollo de la presente investigación.

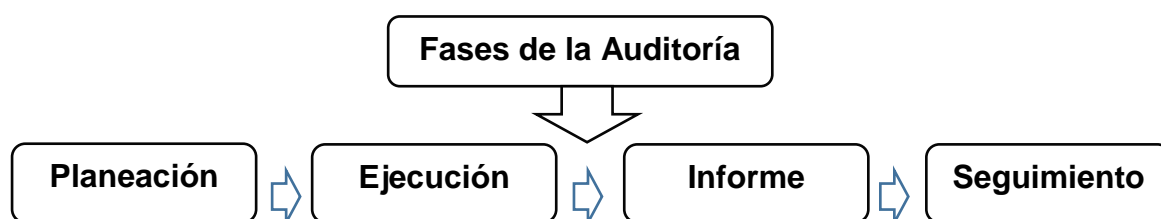
3. Se realizó un diagnóstico y evaluación de los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores en la empresa que sustentan la necesidad del desarrollo de la investigación a partir de la auditoría de desempeño.
4. Se establecen las Herramientas fundamentales para el trabajo del auditor de trabajo de acuerdo a las Normas Cubanas de Auditoría y las Directrices de la Auditoría de desempeño emitidas por la Contraloría General de la República.



## CAPÍTULO II. EVALUACION DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE INDUSTRIAS LOCALES VARIAS DE HOLGUÍN

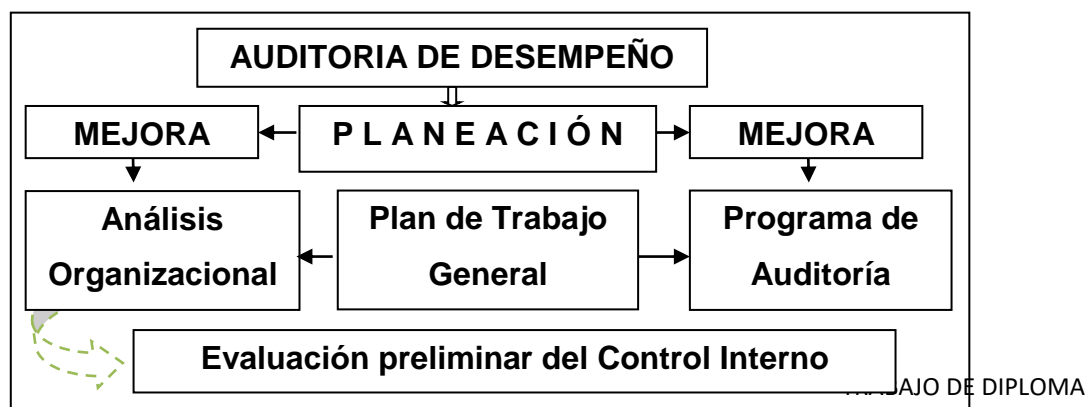
En este capítulo se desarrolla la evaluación del desempeño la cual comprende el análisis exhaustivo de los resultados alcanzados por la empresa a partir de los procedimientos establecidos para la auditoría interna, utilizando para ello la auditoría de desempeño que permite evaluar la economía, eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales y las Normas Cubanas de Auditoría y las directrices para este tipo de auditoría, elaborando un plan de acción que permita la mejora continua de la organización.

Para la investigación se cumplieron las fases previstas para la realización de la auditoría y se tuvieron en cuenta las actividades relacionadas en el año 2018 y 2019, como se muestra a continuación:



### 2.1. Planeación

En esta etapa de Planeación en la auditoría la según se establece en las Normas Cubanas de Auditoría (NCA) y específicamente en la NCA-100 se considera como determinante para que se cumplan los objetivos que se persiguen, al obtener la información de la entidad, la valoración del sistema de control interno, los objetivos y el alcance de la auditoría, así como el plan de trabajo y el programa a cumplir, lo que permite alcanzar la calidad requerida en el proceso de la auditoría.



La auditoría del desempeño por lo general requiere que el conocimiento específico, sustantivo y metodológico de la auditoría se adquiriera antes de la realización de la auditoría.

### 2.1.1. Análisis Organizacional (Conocimiento del Sujeto a auditar)

En esta etapa se realiza el análisis organizacional que permite establecer una detallada caracterización de la empresa, en correspondencia con la (NCA- 410-1) denominada conocimiento del sujeto a auditar que recoge la información de los aspectos esenciales necesarios a tener en cuenta, destacando algunos de ellos como se muestra a continuación:

La Empresa Provincial de Industrias Locales varias de Holguín se constituyen en el año 2011 de acuerdo a lo dispuesto en la Resolución No. 905/2011 de la Presidenta de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Holguín. Su domicilio legal se establece en la calle: Cuba, número 248 Esquina a: Narciso López en el Municipio de Holguín.

#### **Misión:**

Producir y comercializar de forma mayorista productos de carácter utilitario, decorativo y de alta demanda popular, con un enfoque de gestión competitivo basado en un equipo de trabajo integral, capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

#### **Visión:**

Ser una organización con reconocido prestigio nacional e internacional que produce y comercializa artículos varios, utilitarios y decorativos con valores artísticos, estéticos, culturales y brinda una amplia gama de servicios con la calidad requerida y a precios muy competitivos, que satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes, posee solidez financiera y un capital humano convertido en la competencia clave más importante.

#### **Objeto social:**

En el año 2014 según la Resolución 764 del 26 de septiembre de 2014 del Ministerio de Economía y Planificación se establece como objeto social: Producir y comercializar de forma mayorista productos no alimenticios en pesos

cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

En el año 2015 (Resolución No. 87/2015) el Director General establece las actividades secundarias derivadas del objeto social de carácter eventual que eviten la paralización de la producción y los servicios, las que se relacionan a continuación:

- Brindar servicios de enseñanza de corte y costura, bordados y artesanías varias.
- Ofertar servicios de mantenimiento, decoración, ambientación, tapicería, reparación de mobiliario, atelier y tornería.
- Brindar servicios de arrendamientos de locales, espacios, almacenes y almacenajes disponibles.
- Efectuar ventas minoristas de producciones derivadas de la industria que no tengan demandas en el mercado mayorista en los puntos de ventas creados por la Empresa.
- Brindar servicios mediante los Proyectos de Desarrollos Locales, para las reparaciones de colchones y la producción de cerámicas al sector estatal y no estatal.
- Comercializar de forma mayorista y minorista las producciones artesanales y de amplia demanda popular elaboradas por el sector estatal y no estatal.
- Realizar ventas mayoristas de materias primas e insumos al sistema de Industria Local
- Prestar servicios de transportación tanto de carga como de pasajeros, cumplimiento de la regulación vigente.
- Comercializar los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados por el proceso productivo o de servicios.
- Ofrecer servicios de comedor y cafetería a los trabajadores.
- Ofertar servicios de parqueos de vehículos.
- Establecer contratación de fuerza calificada para la prestación de servicios de construcción.



## **Clientes y Proveedores**

La empresa para sus operaciones cuenta con un total de 239 contratos donde se incluyen a clientes y proveedores destacando los más importantes para el cumplimiento del objeto social:

### **Principales Clientes:**

- ✓ Empresa Universal Holguín
- ✓ Empresas Municipales de Comercio y Gastronomía de Holguín
- ✓ Tiendas Caracol
- ✓ Fondo de Bienes Culturales

### **Principales proveedores:**

- Empresa Comercializadora, Importadora de la Industria Ligera ENCOMIL
- EXPOCUBA
- Empresa del Papel UEB Pulpa Cuba
- Empresa del Papel UEB Jatibonico.
- ALQUITEX
- Servicios al Arte Holguín

## **Visión Sistémica de la organización**

### **Valores compartidos:**

Los valores constituyen la base de la cultura organizacional existente y sostienen el proceso de toma de decisiones. Los valores compartidos unen a las personas y las comprometen a trabajar juntas por los objetivos comunes.

Como parte del trabajo político y para la puesta en práctica de los Lineamientos de la Política Económica y Social del país se han identificados los siguientes valores que tienen que ver con la organización:

### **Valores éticos**

**Respeto:** Es la base donde deben fomentarse todo tipo de relaciones. Debe reinar en todos los niveles de la Estructura Organizativa de la Empresa.

**Honestidad:** Debemos actuar con honestidad, ser claros y transparentes.

**Sinceridad:** Ser sinceros en cualquier circunstancia. La verdad, independientemente de las circunstancias, no debe ser ocultada ni tergiversada.



### **Valores Prácticos**

**Disciplina:** Puntualidad, estricto cumplimiento del deber, de las regulaciones, normas y procedimientos establecidos y el adecuado comportamiento laboral y social.

**Responsabilidad:** Ser responsable a la hora de asumir los retos y tareas, darlo y hacer todo por el logro de los objetivos y metas de la organización, pero a su vez responder por ellos.

**Profesionalidad:** Actuar con ética y competencia en el desempeño de nuestras funciones, así como en las relaciones con nuestros compañeros, jefes y subordinados.

### **Valores Desarrollo**

**Iniciativas:** Significa impulsar y desarrollar las potencialidades creadoras de nuestro capital humano para adaptarnos a los nuevos cambios y tendencias del entorno. Es un elemento esencial en la búsqueda de soluciones.

**Reconocimiento:** Reconocer públicamente ante el colectivo a los compañeros que realizan su trabajo con eficiencia, contribuyendo al logro de los objetivos y metas de nuestra organización.

**Confianza:** Existe confianza entre los miembros de la organización y se ayudan. Prevalen las buenas relaciones en el ambiente de trabajo.

A través del análisis de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se obtiene una visión genérica de la situación interna y externa de la organización y de su lectura se derivan las estrategias de mejora enfocadas a Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar.

### **Análisis de los Factores Internos: Fortalezas y Debilidades**

#### **Fortalezas**

- ✓ Fuerza de trabajo con experiencia y preparación
- ✓ Compromiso de los directivos y trabajadores
- ✓ Disponer de talleres en todos los Municipios
- ✓ Imagen Empresarial.

### **Debilidades**

- ✓ Fluctuación de la fuerza laboral
- ✓ Mala calidad de las producciones
- ✓ Falta de estudios de mercados
- ✓ Inestabilidad con las materias primas
- ✓ Problema de calidad en algunas producciones y servicios
- ✓ Fluctuación de la fuerza laboral
- ✓ Tecnología obsoleta
- ✓ Falta de financiamiento para Inversiones

### **Análisis de los Factores Externos: Oportunidades y Amenazas**

#### **Oportunidades**

- ✓ Actualización del modelo económico cubano.
- ✓ Ampliación del objeto social.
- ✓ Alta demanda por parte de la población y el perfeccionamiento empresarial.

#### **Amenazas**

- ✓ Competencia en el mercado.
- ✓ Déficit y calidad de las materias primas.
- ✓ Incremento de los precios.
- ✓ Engorrosos procedimientos para las compras en el ordenamiento empresarial.

#### **Definición del Problema Estratégico General:**

Si la empresa no supera las **debilidades** determinadas y se prepara en función de enfrentar las **amenazas** fundamentalmente por el alto nivel de competencia en el mercado, entonces ni aprovechando las **fortalezas** que presenta le será posible aprovechar las **oportunidades** que hoy se establecen en el país.

#### **Estrategias derivadas del análisis:**

##### **Fortalezas-Oportunidades:**

1. Consolidar la calidad de las producciones con destino a la población en sentido general.

2. Capacitar el personal directo a la producción en la elaboración de diferentes productos.
3. Diversificar las variedades de producciones y servicios con destino al sector turismo que favorezca la penetración en ese mercado.

**Fortalezas-Amenazas:**

1. Realizar estudios de precios de acuerdo a las materias primas que se reciben para no afectar a la población.
2. Realizar una adecuada selección y evaluación de los proveedores fundamentales.

**Debilidades-Oportunidades:**

1. Planificar a mediano y largo plazo proyectos inversionistas de desarrollo local para ampliar los puntos de ventas en el mercado.

**2.1.2. Evaluación preliminar del Sistema de Control Interno**

La valoración preliminar del control interno, lo cual resulta imprescindible para la identificación de los riesgos que pueden existir en la auditoría y es importante indicar, que la entidad implementa su sistema de control interno, como un proceso que aporta seguridad razonable de su funcionamiento.

**Componente "Ambiente de Control".**

La entidad posee toda la documentación necesaria para su funcionamiento, se encuentran elaborados los planes de trabajo y actividades requeridos, se encuentran definidos los valores éticos, los códigos de ética, los convenios colectivos, se encuentra constituido el comité de expertos y todos los órganos colegiados de dirección, se encuentran definidos los valores éticos, cuentan con los contenidos específicos de trabajo, además se observa un correcto uso del uniforme corporativo y se cumple la entrada y salida del personal.

**Componente "Gestión y Prevención de Riesgos".**

Se encuentra elaborado el Plan de Prevención de Riesgos y tienen definidos los objetivos de control, están identificados los riesgos y las medidas para su solución, el plan de seguridad y protección, el plan contra catástrofe.

**Componente "Actividades de Control".**

La entidad cuenta con el sistema contable financiero para registrar sus

operaciones, se mantienen actualizados los submayores contables, y se realizan actividades de control que permiten evaluar el funcionamiento de la entidad. Se tienen bien definido los niveles de acceso a las áreas de extensión de venta o al almacén. Se establece la responsabilidad y separación de funciones entre todas las áreas para su mejor desempeño.

#### **Componente "Información y Comunicación".**

Se aplican políticas para el buen funcionamiento de los canales de comunicación, se encuentra confeccionado el manual de procedimientos institucional, donde se definen las informaciones a elaborar y sus responsables, se encuentra establecido el cronograma de implementación de la Resolución No 60/2011, rendición de cuentas de los cuadros, dirigentes y funcionarios ante el consejo de dirección y el colectivo laboral, el organigrama del flujo informativo de la sucursal.

#### **Componente "Supervisión y Monitoreo".**

El expediente de acciones de control se encuentra elaborado de acuerdo a lo establecido, el comité de prevención y control se encuentra constituido. El Sistema de Control Interno se encuentra implementado de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba en correspondencia con sus componentes y normas, además se comprobó que cuenta con la Guía de Autocontrol adecuada a las condiciones y características de la fábrica, la cual se aplica de acuerdo a la planificación realizada en el año y los resultados se analizan en el Consejo de Dirección, Comité de Prevención y Control, reuniones del Núcleo del PCC y de la Sección Sindical.

#### **Resumen**

El Sistema de Control Interno se encuentra implementado de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba en correspondencia con sus componentes y normas, además se comprobó que cuenta con la Guía de Autocontrol adecuada a las condiciones y sus características. De manera preliminar se considera que el Sistema de Control Interno es **Aceptable**.

### 2.1.3. Plan de trabajo general de la auditoría

El plan de trabajo general de la auditoría se establece en la NCA 400-3, el cual se elabora una vez concluido el conocimiento del sujeto a auditar y debe ser reflejado como la primera tarea que se realiza. En él se incluyen los temas a auditar, la revisión de los papeles de trabajo de los auditores, la supervisión en todas las fases de la auditoría, la elaboración del informe de la auditoría y la notificación de los resultados parciales y finales a la dirección y al colectivo de trabajadores.

Auditor	Temas o actividades	Fondo de tiempo		Período de ejecución	
		Plan	Real	Plan	Real
<b>Isis</b>	<b>Planeación</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>01 al 14/03/2019</b>	<b>01 al 14/03/2019</b>
Isis	Análisis Organizacional del sujeto a auditar	5	5	01 al 7/03/2019	01 al 7/03/2019
Isis	Evaluación preliminar del Sistema de Control Interno	3	3	08 al 12/03/2019	08 al 12/03/2019
Isis	Elaboración del Plan de Trabajo General	1	1	13/03/2019	13/03/2019
Isis	Elaboración del Programa de auditoría	1	1	14/03/2019	14/03/2019
<b>Isis</b>	<b>Ejecución</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>15/03 al 12/04/2019</b>	<b>15/03 al 12/04/2019</b>
Isis	Evaluación del Sistema de Control Interno	5	5	15 al 21/03/2019	15 al 21/03/2019
Isis	Aplicar pruebas sustantivas y de cumplimiento	16	16	22/03 al 12/04/2019	22/03 al 12/04/2019
<b>Isis</b>	<b>Informe</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>15 al 22/04/2019</b>	<b>15 al 22/04/2019</b>
Isis	Elaboración, revisión y notificación del informe final	6	6	15 al 22/04/2019	15 al 22/04/2019
<b>Isis</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>23 al 28/04/2019</b>	<b>23 al 28/04/2019</b>
Isis	Revisar el plan de medidas derivado de la auditoría.	5	5	23 al 28/04/2019	23 al 28/04/2019
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>42</b>		

#### 2.1.4. Programa de Auditoría

El Programa de Auditoría establece una serie ordenada de operaciones necesarias para facilitar la planificación, ejecución y evaluación del trabajo, que encamina al auditor en métodos y sistemas del asunto a comprobar, elaborando el programa a utilizar.

**Consejo de la Administración Provincial Holguín**  
**Empresa Provincial de Industrias Locales**  
**Programa de Auditoría**  
**Auditoría de desempeño**

**Generalidades.**

**Identificación:** Empresa Provincial de Industrias Locales Holguín

**Referencia:** Programa elaborado por el jefe de grupo.

**Tipo de auditoría:** Auditoría de desempeño

**Generalidades.**

Identificación: Auditoría Interna

Referencia: Programa elaborado por la auditoría interna

Tipo de auditoría: Auditoría de Desempeño

Tema: Proceso de comercialización y económico financiero

**Esta auditoría tiene como objetivos los siguientes:**

- Evaluar el Sistema de Control interno asociado al proceso de comercialización.
- Verificar el cumplimiento de la legislación vigente, con relación al proceso a auditar.
- Determinar si el desempeño de la entidad se ha desarrollado con Economía, Eficiencia y Eficacia.

**Técnicas de auditoría a utilizar:** Observación, confirmación, análisis, revisión documental, comparación, comprobación, computación y cálculo.

**Período a auditar:** Año 2018

**Áreas objeto de revisión:** Dirección, Contabilidad, Recursos Humanos, Producción entre otras.

**Operaciones contables:** Vinculadas al proceso de comercialización.

**Documentación a revisar:** Estados financieros, informes de Balance, análisis económico financiero, análisis del proceso de comercialización, salidas de almacén.

**Marco regulatorio a utilizar**

- Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. Sistema de Control Interno
- Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República. Normas de Auditoría en Cuba.
- Directrices para la auditoría de desempeño emitidas por la CGR.

**Tareas a ejecutar y aspectos a verificar:**

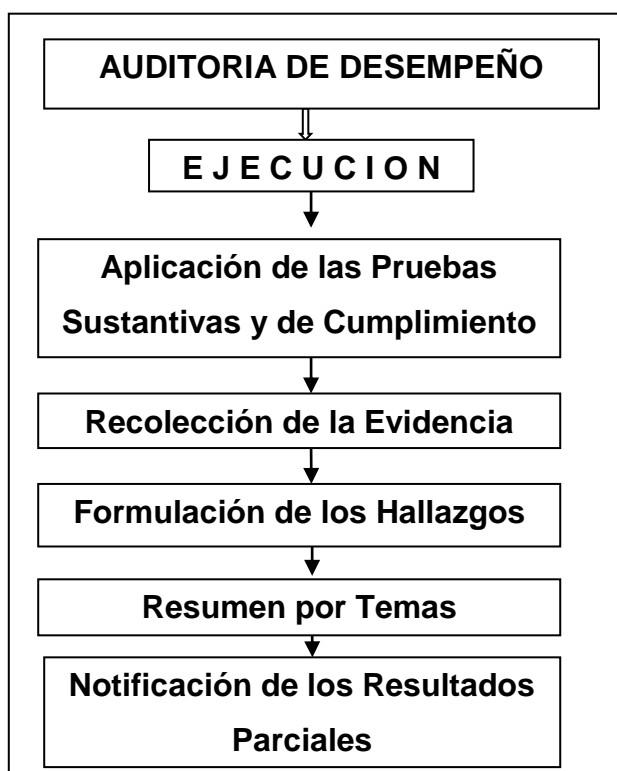
1. Realizar el Análisis Organizacional, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:
  - Establecer las características de la entidad, misión, visión y objeto social aprobado, principales clientes y proveedores.
2. Evaluar de manera preliminar el Sistema de Control Interno implementado por la entidad.
3. Realizar el análisis de los objetivos y metas de la organización y su cumplimiento, teniendo en cuenta las causas de sus desviaciones.
4. Revisar las Políticas y procedimientos que se utilizan para el desarrollo del proceso de comercialización.
5. Analizar la Gestión de los Recursos Humanos teniendo en cuenta el proceso de reclutamiento y selección del personal, el cumplimiento de los planes de capacitación y desarrollo, sistemas de pago utilizados y la protección e higiene del trabajo.
6. Comprobar en el análisis de la Gestión de los Recursos Energéticos las medidas de ahorro implementadas, el consumo de los portadores energéticos y su comportamiento respecto a lo planificado.
7. Realizar el análisis de la Gestión del Proceso económico financiero y el cumplimiento de los principales indicadores. teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- Evaluación de las no conformidades en cada etapa y su valoración económica.
- Análisis de tendencias comerciales en cada proceso.
- Comprobar las capacidades para la prestación del servicio y su aprovechamiento.

**Hecho por:** Isis Odalis Abreu Peña **Aprobado por:** Supervisor

## 2.2. Ejecución

Para el inicio de esta etapa se aplica el Programa de auditoría elaborado de acuerdo al proceso productivo analizado y las características de la entidad, facilitando la realización de la misma, de acuerdo a los objetivos propuestos.



### 2.2.1 Análisis y Evaluación de los Objetivos y metas del 2018

**Objetivo:** Analizar y evaluar el cumplimiento de los Objetivos de trabajo

**Fuentes:** Objetivos de trabajo aprobados, informes de análisis del cumplimiento y Plantilla.

**Resultados:**

Los Objetivos de trabajo constituyen la guía para la dirección, permiten



asegurar el éxito y conducir el trabajo en función de los puntos débiles y los riesgos en el funcionamiento interno. Estos van encaminados a lograr una satisfacción plena de los clientes a través de la comercialización

Se pudo comprobar que los objetivos de trabajo para el año 2018 en la empresa se realizaron teniendo en cuenta:

- ✓ Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- ✓ Objetivos de Gobierno y Directivas del MEP para el Plan 2018
- ✓ Planificación Estratégica 2017-2021.
- ✓ Procesos definidos por la Organización.

En el año 2018 la Entidad aprobó 2 objetivos de trabajo y 9 criterios de medidas como se muestra a continuación:

No. de Objetivo	Criterios de medidas	Evaluación		Final
		Cumplidos	Incumplidos	
1	4	4		Bien
2	5	5		Bien
2	9	9		

**Objetivo no. 1: Alcanzar un incremento del 3 % de las ventas netas totales.**

**Criterios de medida:**

**1.1. Alcanzar un plan de Ventas netas totales ascendente a 34 885.9MP.**

De un plan de 34 885.9 MP se obtuvo un real de 41 431.3 MP para el 119 por ciento de cumplimiento. En el caso de la divisa de un plan de 200.0 MCUC, se logró un real de 256.2 MCUC, para el 128 por ciento de cumplimiento.

Las Ventas Totales se sobrecumplen satisfactoriamente teniendo una incidencia mayor los productos derivados de las ramas de la gráfica, las confecciones, la cerámica y la química, siendo las 2 últimas el resultado de la participación de la empresa en el programa de producción local de materiales de la construcción (2 173.6 MP) y ahorro de agua (18 150.0 MP) con un aporte de 20 323.6 MP, lo que representa un crecimiento del 18% respecto al año

anterior. En lo que respecta a las ventas en divisa el sobrecumplimiento está dado por la existencia al inicio del año de altos inventarios de tejidos de las importaciones del 2017, que permitió realizar ventas para organismos de uniformes, overoles, manteles, sábanas y cortinas entre otras.

### **1.2. Alcanzar un plan de compras de Materias primas y materiales necesarias ascendente a 5 833.7 MP.**

De un plan de 5 833.7 MP se obtuvo un real de 5 461.0 MP para 93.6% de cumplimiento y De los 400.0 MCUC aprobado para importaciones no se pudo ejecutar nada durante el 2018, aunque se lograron contratos para el tejido de sábanas y cortinas que deben estar arribando en el primer trimestre del año 2019. De las compras en plaza se ejecutaron 5 461.0 MP, de ellos 251.4 MCUC en varios surtidos.

### **1.3. Coeficiente de disponibilidad técnica por encima del 80 por ciento.**

De 49 medios existentes se encuentran trabajando 40 para un 82 por ciento de cumplimiento. A pesar de las dificultades existentes y de contar con un parque de equipos de transporte con más de 30 años de explotación, se logró un buen coeficiente de disponibilidad técnica por encima del 80 por ciento, debido a la realización de algunas remotorizaciones en las UEB Moa, Cueto y en la Empresa, la compra de algunas piezas, reparaciones y el esfuerzo de los choferes para lograr mantener los resultados alcanzados en el año anterior.

### **1.4. Cumplir el plan de Consumo energético.**

De un plan de 203 020 KW se tuvo un consumo real de 175 757 KW para un 86.6 por ciento. Señalando que existieron afectaciones ajenas a la empresa que a inicios de año se redujo la cifra aprobada de la energía eléctrica al 86.8 por ciento.

En el diesel ocurrió lo mismo entregando solo del portador energético diésel el 76 por ciento, no obstante, se lograron transportar todas las materias primas necesarias y cumplir con los plazos de entrega a los clientes de las producciones pactadas, así como se buscaron variantes para que no se afectaran las producciones en los talleres.

### **Objetivo no. 2: lograr mayor eficiencia y control de los procesos**

### **productivos.**

Las utilidades se cumplen al 102.2 por ciento debido fundamentalmente al incremento del plan del año en el último cuatrimestre por 1.2 MP.

El costo por peso de producción mercantil se comportó al 90.9 por ciento y el costo por peso de venta al 103.9 por ciento, un 20 por ciento menos que en el 2017.

El costo material por peso de producción mercantil se mantuvo al 82.6 por ciento, el costo de salario por peso de producción mercantil se encuentra al 85.9 por ciento y el costo de comedor y cafetería concluyó al 97.8 por ciento.

Los índices de liquidez y solvencia se comportaron en 1.66 y 2.52 para un 110.7 y 126 de cumplimiento respectivamente.

- En los indicadores de trabajo y salario en todas las UEB exhiben resultados favorables por la aplicación de los sistemas de pago por resultados y a destajo, lográndose pagar por estos conceptos 5 745.5 MP y 2 138.8 MP respectivamente. No obstante, existieron dificultades en algunos meses debido a la liquidez financiera y al incremento del plan de utilidades que provocó que no se ejecutara la totalidad del valor creado en 226.0 MP.

### **2.2.2 Análisis y Evaluación del Capital Humano**

**Objetivo:** Comprobar el comportamiento del desempeño del Capital Humano en la Empresa.

**Fuentes:** Plantilla Aprobada y Cubierta, informes, Actas de consejo de dirección, manuales de procedimientos, documentación.

#### **Resultados:**

La Empresa para el cumplimiento de su objeto social cuenta con una estructura organizativa aprobada conformada por: la Dirección General, el Departamento Contable Financiero, Departamento de Capital Humano, Departamento Técnico Productivo, Departamento de Operaciones y 24 fábricas distribuidas en toda la provincia. ([Ver anexo no.1](#))

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 1007 trabajadores y una

plantilla cubierta de 905 trabajadores, para 102 plazas vacantes que representa el 10 por ciento. Del total de 905 trabajadores, 397 son hombres para el 43.9 por ciento y 508 son mujeres para el 56.1 por ciento.

**Tabla. Fuente: elaboración propia**

<b>UEB</b>	<b>Plantilla aprobada</b>	<b>Plantilla cubierta</b>	<b>Plazas vacantes</b>
Dirección Empresa	86	<b>82</b>	4
UEB Holguín	188	<b>169</b>	19
UEB Cueto	155	<b>138</b>	17
UEB Moa	178	<b>159</b>	19
UEB Gráfica	171	<b>152</b>	19
UEB Mayabe	229	<b>205</b>	24
<b>Total</b>	<b>1007</b>	<b>905</b>	<b>102</b>

[\(Ver anexo no.2\)](#)

De una plantilla cubierta de 905 trabajadores el desglose por categoría ocupacional es como sigue: 1 es Cuadro, 14 son dirigentes, 129 técnicos, 1 administrativo, 646 obreros y 114 de servicios.

**Tabla. Fuente: elaboración propia**

<b>UEB</b>	<b>Categoría Ocupacional</b>						<b>Total</b>
	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>O</b>	<b>S</b>	
<b>Dirección Empresa</b>	1	5	35	1	28	12	<b>82</b>
<b>UEB Holguín</b>		2	25	0	113	29	<b>169</b>
<b>UEB Mayabe</b>		2	16	0	105	15	<b>138</b>
<b>UEB Gráfica</b>		1	15	0	124	19	<b>159</b>
<b>UEB Cueto</b>		2	21	0	115	14	<b>152</b>
<b>UEB Moa</b>		2	17	0	161	25	<b>205</b>
<b>Total General</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>129</b>	<b>1</b>	<b>646</b>	<b>114</b>	<b>905</b>

[\(Ver anexo no.3\)](#)

De 905 trabajadores con que cuenta la empresa, 367 tienen el noveno grado para el 40 por ciento, 306 alcanzan el 12 grado para el 34 por ciento, 169 son técnicos medios para el 19 por ciento y solo 63 son universitarios para el 7 por ciento.

**Tabla. Fuente: elaboración propia**

UEB	Nivel de Escolaridad				Total
	9no	12mo	T/M	N/S	
Dirección Empresa	11	18	32	21	82
UEB Holguín	47	45	36	10	138
UEB Mayabe	61	74	18	6	159
UEB Gráfica	54	57	47	11	169
UEB Cueto	88	34	22	8	152
UEB Moa	106	78	14	7	205
<b>Total General</b>	<b>367</b>	<b>306</b>	<b>169</b>	<b>63</b>	<b>905</b>

[\(Ver anexo no.4\)](#)

#### **Hallazgos:**

- La Empresa presenta 102 plazas vacantes en las UEB fundamentalmente en la categoría de obreros.
- Existe una adecuada correlación entre hombres y mujeres con predominio de estas últimas con el 56.1 por ciento.
- Se observa un aceptable nivel de escolaridad en los trabajadores, pero solo el 7 por ciento son universitarios.

#### **2.1.2. Evaluación del Sistema de Control Interno**

**Objetivo:** Comprobar el cumplimiento de las normas y componentes del sistema de control interno implementado en la entidad de acuerdo a la guía de autocontrol establecida por la Contraloría General de la República.

**Fuentes:** Actas de consejo de dirección, comité de prevención y control, manuales de procedimientos, documentación. Comprobación de Saldos.

#### **Resultados:**

Se pudo comprobar que la entidad tiene implementado el Sistema de Control Interno de acuerdo a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, comprobando lo siguiente:

### **Ambiente de Control**

#### **Planeación, Plan de trabajo anual, mensual e individual.**

Se comprobó que se encuentran definidos los objetivos de trabajo para año 2018 y 2019, así como el Plan de trabajo anual, el que responde al plan de actividades del CAP, además se realizan los análisis correspondientes con respecto a su cumplimiento.

Se encuentran elaborados los planes de trabajo y actividades requeridos presentando las siguientes dificultades:

- Entrega fuera de fecha de los planes de trabajo y el análisis de su cumplimiento.

#### **Integridad y Valores éticos.**

Todos los Cuadros, dirigentes y funcionarios tienen firmado el Código de Ética y rinden cuenta periódicamente de su gestión ante el consejo de dirección y son evaluados de manera integral, Además el reglamento disciplinario es conocido por los trabajadores y fue analizado con los mismos.

- No se ha logrado que los trabajadores identifiquen los valores éticos que requiere la entidad.

#### **Idoneidad demostrada.**

Se pudo comprobar que la entidad tiene constituido el comité de expertos y los trabajadores que lo integran cuentan con un alto nivel de preparación y experiencia de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos. Además, se encuentran elaborados los perfiles de competencia de las diferentes plazas y se da seguimiento a los requisitos de idoneidad.

#### **Estructura Organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.**

La Empresa para el cumplimiento de su objeto social cuenta con una estructura organizativa aprobada conformada por: la Dirección General, el Departamento Contable Financiero, Departamento de Capital Humano, Departamento Técnico

Productivo, Departamento de Operaciones y 24 fábricas distribuidas en toda la provincia, cuenta además con la resolución que aprueba su constitución y objeto social, la plantilla se encuentra aprobada por el Director General de la entidad y el organigrama está en correspondencia con la estructura organizativa de la misma.

- Existen dificultades en el cumplimiento de los procesos de entrega y recepción de los cargos de los directivos en las UEB.

### **Políticas y Prácticas en la Gestión de los Recursos Humanos.**

Se pudo comprobar que en la entidad se encuentra confeccionado el Plan de Seguridad y Salud de los Trabajadores para el año 2018 y 2019 según lo establecido y los órganos de justicia laboral de base se encuentran constituidos, capacitados y se tiene definido un programa para la bienvenida a los nuevos trabajadores, con independencia del tipo de contrato que se suscriba, de conjunto con la organización sindical del centro.

- Existen dificultades en la actualización de las tarjetas de firmas y en algunas UEB presentan enmiendas y tachaduras.

### **Gestión y Prevención de Riesgos.**

#### **Identificación de riesgos y detección del cambio.**

Se tienen definidos los mecanismos para la identificación de los riesgos a través de las diferentes reuniones en las áreas, asambleas sindicales, consejos de dirección entre otros, no obstante, se señala lo siguiente:

- En algunos talleres de producción no se realiza un adecuado proceso de identificación de riesgos.
- No todos los trabajadores se involucran en el proceso de identificación de riesgos y su seguimiento.

#### **Determinación de los objetivos de control.**

Se tienen definidos los objetivos de control en correspondencia con los riesgos identificados.

#### **Prevención de riesgos.**

Se encuentra elaborado el Plan de Prevención de Riesgos a nivel de la empresa, donde se definen 24 áreas, 66 riesgos, 97 posibles manifestaciones y

129 medidas previstas.

### **Componente Actividades de Control.**

#### **Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.**

Se encuentran cumplidas las relaciones entre las diferentes áreas, lo que permite el cumplimiento de las tareas y sus responsabilidades a todos los niveles.

#### **Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.**

La entidad cuenta con todas las transacciones, operaciones y hechos económicos con un soporte documental que garantiza su trazabilidad, y se trabaja por mantener el control de las diferentes actividades contables que se realizan, utilizando para ello el sistema contable financiero Versat-Sarasola, el cual se encuentra actualizado y posee las licencias acreditativas por parte de los facultados para ellos.

- Se han detectado dificultades en el control de la entrega de las materias primas para el proceso de producción en algunos talleres.
- Existen dificultades para la actualización de los Submayores de Inventarios, ya que algunos centros productivos se encuentran que están fuera del municipio y su despacho se realiza quincenalmente.

#### **Acceso restringido a los recursos, activos y registros.**

Se tienen establecidos los accesos a los recursos, activos, registros y comprobantes, protegiendo las áreas donde se concentra la documentación, otorgándose permisos sólo a las personas autorizadas, quienes cuentan con las actas de responsabilidad individual firmadas de acuerdo a su utilización y custodia.

Se comprobó que existen evidencias de los cuadros de las existencias físicas con los registros contables.

- En la UEB de Moa el cercado perimetral se encuentra en mal estado.
- En Cueto el local de informática presenta poca seguridad.

#### **Rotación del personal en las tareas claves.**

Existe evidencia del Plan de Rotación para los trabajadores que sean



responsables de las tareas claves.

### **Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.**

Existe un adecuado control de las tecnologías de la información y las comunicaciones, específicamente con los medios informáticos, señalando:

- La tecnología informática que se utiliza muestra alto nivel de obsolescencia por lo que se recomienda actualizar.

### **Componente Información y Comunicación.**

#### **Sistema de información, flujo y canales de comunicación.**

Se pudo comprobar que la entidad tiene establecido el sistema informativo con una adecuada estrategia de comunicación que permite que el sistema de flujo de información interno y externo y las relaciones entre las áreas funcione correctamente, así como con sus responsabilidades eficazmente.

Se encuentran evaluados los mecanismos y procedimientos con que cuentan los trabajadores de informar sobre posibles irregularidades, quejas o aportar sus recomendaciones de mejoras, de forma verbal o escrita.

- No se cuenta con el servicio de correo electrónico para el envío de las informaciones de las UEB más distantes.

#### **Contenido, calidad y responsabilidad**

Se encuentran definidas las diferentes informaciones que se emiten por cada UEB hacia la empresa y viceversa, así como las responsabilidades individuales que tienen cada trabajador con las mismas, contribuyendo adecuadamente a que se cumpla con las solicitudes que emanan desde la dirección superior en cada territorio y la empresa, de manera confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

#### **Rendición de Cuentas**

El proceso de rendición de cuentas de la entidad está planificado y existe evidencia de las acciones realizadas.

### **Componente Supervisión y Monitoreo.**

#### **Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno.**

Se pudo comprobar que se realizan los análisis de los resultados de las acciones de control y del plan de supervisión y monitoreo del sistema de control

interno, teniendo en cuenta las deficiencias detectadas por parte de los auditores internos y las visitas de otros organismos recibidas en el centro, confeccionando los planes de medidas y dando seguimiento en los órganos colegiados de dirección. Además, analizándolo en las reuniones de las secciones sindicales.

El expediente de Acciones de Control está confeccionado de acuerdo a lo establecido en la ley 107 artículo 19 que dispone sobre su confección y custodia.

#### **Comité de Prevención y Control.**

El Comité de Prevención y Control se encuentra constituido, cuenta con sus reuniones planificadas, donde se realizan los análisis de los temas previstos y se analizan los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción, llegando a acuerdos y recomendaciones que se realizan al consejo de dirección para la toma oportuna de las decisiones.

#### **2.1.3 Análisis de las Políticas y procedimientos:**

**Objetivo:** Comprobar que la entidad cuenta con los diferentes Manuales y procedimientos aprobados para su desempeño.

**Fuentes:** manuales y procedimientos.

#### **Resultados:**

La Entidad cuenta con el Manual de Organización de la Empresa, donde logra reunir en un solo cuerpo y de forma organizada las instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla acorde a su estructura organizativa, permitiendo la ubicación rápida y el control de estas disposiciones y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas de regulación y control que la integran.

Cuenta también con los Manuales de Gestión de Capital Humano, Contabilidad, Costos, Calidad y Procedimientos para la Contratación, Estados Financieros, Planificación, Combustible, Caja y Tarjetas Magnéticas, de Cuadros, entre otros, todos aprobados mediante Resoluciones de la Dirección General.

#### **Hallazgos:**

- La empresa cuenta con todos los manuales y procedimientos aprobados para su funcionamiento.

#### 2.1.4 Análisis de los Recursos energéticos:

**Objetivo:** Comprobar que el comportamiento de los recursos energéticos que utiliza la entidad, para su desempeño.

**Fuentes:** informaciones energéticas, plan aprobado y su cumplimiento.

#### Resultados:

El plan de combustible y portadores energéticos de la empresa se encuentra aprobado por el Presidente del Consejo de la administración Provincial, de acuerdo a los objetivos planificados y su comportamiento es el siguiente:

Portador	U/M	2017			2018			Relación 2018/2017
		Plan	Real	%	Plan	Real	%	
<b>Diesel</b>	<b>Mlts.</b>	55,7	56,4	101	55,1	42,0	76	<b>74</b>
<b>Gasolina</b>	<b>Mlts.</b>	15,8	17,1	109	15,8	12,7	81	<b>74</b>
<b>Energía Eléctrica</b>	<b>Mkw</b>	203,0	220,6	109	203,0	202,2	99.6	<b>92</b>
<b>GLP</b>	<b>Mkg</b>	4,6	5,0	108	4,6	4,9	106	<b>98</b>
<b>ANÁLISIS DE TENDENCIAS EN VALORES</b>								
<b>Diesel</b>	<b>MP</b>	44,5	45,1	101	44,0	33,6	76	<b>74</b>
<b>Gasolina</b>	<b>MP</b>	14,0	15,2	109	14,0	11,3	81	<b>74</b>
<b>Energía Eléctrica</b>	<b>MP</b>	58,8	63,0	109	58,8	58,6	99.6	<b>93</b>
<b>GLP</b>	<b>MP</b>	5,2	5,5	108	5,2	5,4	104	<b>98</b>

[\(Ver anexo no.5\)](#)

#### Hallazgos:

- En el diesel se observa una tendencia al decrecimiento en su consumo, al tener un real de 42,0 Mlts en el 2018, inferior en 14,4 Mlts respecto al 2017 para una relación del 74 por ciento, y un ahorro de 13.1 Mlts respecto al plan para el 76 por ciento de cumplimiento, lo que representa una economía de 10,4 MP.
- En la gasolina se pudo comprobar que existe una tendencia al decrecimiento en su consumo, al tener un real de 12,7 Mlts en el 2018, inferior en 4,4 Mlts respecto al 2017 para una relación del 74 por ciento, y un ahorro de 3.1 Mlts respecto al plan para el 81 por ciento de cumplimiento, lo que representa una economía de 2,7 MP.

- En la energía eléctrica se pudo comprobar que existe una tendencia de consumo decreciente, al tener un real de 202,2 Mkw en el 2018, inferior en 18,4 Mkw respecto al 2017 para una relación del 92 por ciento, y un ahorro de 0,8 Mkw respecto al plan para el 99.6 por ciento de cumplimiento, lo que representa una economía de 0,2 MP.
- En el Gas Licuado se pudo comprobar que existe un consumo de 4,9 Mkg en el 2018, con una disminución de 0,1 en relación con el 2017 para una relación del 98 por ciento, y respecto al plan un sobreconsumo de 0,3, que representa un gasto no planificado de 0,3 MP.

### 2.1.5 Análisis de los indicadores económicos fundamentales

Uno de los objetivos de la administración de la organización es la utilización adecuada de razones para regular el desempeño de la misma de un período a otro. Mediante este procedimiento se analiza cualquier cambio no previsto a fin de detectar a tiempo los problemas.

A continuación, se realiza el análisis de algunos indicadores:

INDICADORES ECONÓMICOS	U/M	2018		
		Plan	Real	%
Producción Mercantil	MP	33.855,3	38.352,4	113,3
Ventas Netas	MP	34.885,90	41.431,30	118,8
Costo de Venta	MP	20.932,9	26.563,1	126,9
Total de Ingresos	MP	36.065,9	42.013,7	116,5
Total de Gastos	MP	29.257,40	35.053,50	119,8
Utilidad o Pérdida	MP	6.808,5	6960,2	102,2
Fondo de Salario Total	MP	11.997,0	11.676,1	97,3
Promedio de Trabajadores	U	1.025,0	1002	97,8
Gasto Material	MP	5.833,7	5461,0	93,6
Servicios Comprados	MP	2.060,0	1443,1	70,1
Valor Agregado	MP	27.123,2	26910,7	99,2
Productividad sobre Valor Agregado	P	26.461,7	26857	101,5
Inventarios	MP	8.717,1	5951,8	68,3
Salario Medio Mensual	P	975,4	971	99,6
Gasto Total / Peso de Ingresos	Pesos	0,81	0,8343	102,8
Costo de Salario/Peso de Valor Agregado	Pesos	0,44	0,4339	98,1
Correlación / Salario medio y productividad.	Pesos	1,0	0,9512	97,1
Cuentas por Cobrar	MP	7.820,0	2413,8	30,9
Cuentas por Pagar	MP	2.560,0	2738,6	107,0
Capital de Trabajo	MP	9.659,1	7684,5	79,6
<b>SUMA DE CONTROL</b>		<b>266.040,3</b>	<b>283486,1</b>	<b>106,6</b>

### **Indicadores que pueden medir Eficacia en el desempeño:**

#### **Cumplimiento de los objetivos de trabajo:**

Expresa la relación de los objetivos de trabajo cumplidos frente a los objetivos de trabajo programados.

Objetivos de trabajo =

Objetivos de trabajo cumplidos /Objetivos de trabajo planificados

$$= 3 / 3$$

$$= 100 \%$$

#### **Cumplimiento del plan de Ventas en correspondencia con el encargo estatal asignado:**

Es la cantidad o total de bienes obtenidos y servicios prestados comercializados de acuerdo al Plan de la Economía y el Presupuesto para la entidad.

Cumplimiento del Plan (%) =

Total de Ventas realizada / Total de Ventas planificada.

$$= 41, 431, 300,00 / 34, 885,900.00$$

$$= 118,8 \%$$

De un plan de 34, 885,900.00 pesos para el año 2018 se obtuvieron 41, 431,300.00 pesos que representa el 118,8 por ciento de cumplimiento para un crecimiento del 18,8 por ciento por valor de 6,545,400.00 pesos.

#### **Cumplimiento del Plan del Presupuesto 2018**

Gastos ejecutados / Gastos planificados

$$35, 053,500.00 / 29, 257,400.00$$

$$= 119,8 \%$$

Como se puede apreciar la entidad presenta un incremento de los gastos planificados en 5, 796,100.00 pesos, lo que se encuentra en correspondencia con el incremento de las ventas.

### **Indicadores Financieros de Liquidez.**

#### **Capital de Trabajo:**

Está constituido por los fondos o recursos propios con que opera la entidad a

corto plazo, después de cubrir el importe de las deudas que vencen en este corto plazo y representa la parte del Activo Circulante financiada con recursos a largo plazo.

**Capital de Trabajo = Activos Circulantes – Pasivos Circulantes**

$$\begin{aligned} \text{Capital de trabajo} &= 13,493,276.00 - 2,332,075.00 \\ &= 11,161,201.00 \end{aligned}$$

La empresa posee, un Capital de Trabajo de 11,161,201.00 pesos que significa que cuenta con recursos propios para continuar con el proceso de producción.

**Índice de Solvencia:**

Muestra el grado en que la entidad es capaz de hacer frente a la totalidad de sus compromisos de pago, a medida que vayan venciendo sus obligaciones y deudas, es decir, por cada peso de deuda.

$$\begin{aligned} \text{Índice de Solvencia} &= \text{Activos Totales} / \text{Pasivos Totales} \\ &= 20,774,709.60 / 8,332,075.00 \\ &= 2.49 \text{ pesos} \end{aligned}$$

La entidad cuenta con 2.49 pesos para hacer frente a sus compromisos de pago por cada peso de deuda.

**Índice de Liquidez o Liquidez General:**

Es más preciso que el Índice de Solvencia, mide la capacidad de la entidad para pagar sus obligaciones a corto plazo a partir de los Activos Corrientes en un momento determinado.

$$\begin{aligned} \text{Índice de Liquidez} &= \text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante} \\ &= 13,493,276.00 / 2,343,039.00 \\ &= 5.75 \text{ pesos} \end{aligned}$$

La empresa es capaz de hacer frente a la totalidad de los pagos, ya que la liquidez se encuentra en un rango de 5.75 que es positiva ya que puede hacer frente a sus deudas a corto plazo.

**Índice de Liquidez o Prueba ácida:**

$$\begin{aligned} \text{Índice de Liquidez} &= (\text{Activo circulante} - \text{Inventarios totales}) / \text{Pasivos} \\ &\text{circulantes} \\ &= (13,493,276.00 - 6,251,677.00) / 2,343,039.00 \end{aligned}$$

$$= 7,241, 599.00 / 2, 343, 039.00$$

$$= 3.09$$

La empresa es capaz de hacer frente a la totalidad de los pagos, ya que la liquidez o prueba ácida se encuentra en un rango de 3.09 que es positiva y puede hacer frente a sus deudas a corto plazo sin contar con sus inventarios.

### 2.3 Informe

En la Norma Cubana de Auditoría no. 1200 se establecen las pautas generales para la elaboración del informe de la auditoría donde se define por escrito la opinión a la cual arriba el auditor o grupo de trabajo sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos, sustentados en las evidencias obtenidas en el curso de la auditoría:

En los informes para la calificación se tiene en cuenta lo establecido en la legislación vigente y se confeccionan entre otros fines para:

- Dejar constancia de los resultados del trabajo de auditoría
- Comunicar los resultados de la auditoría a los directivos, funcionarios y trabajadores del sujeto auditado y a las personas facultadas para su conocimiento.
- Reducir el riesgo de que los resultados sean mal interpretados.
- Facilitar la elaboración del plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas.

A continuación, se muestra el informe elaborado de la auditoría interna realizada en la investigación:

**CONSEJO DE LA ADMINISTRACION PROVINCIAL DE HOLGUIN**  
**EMPRESA PROVINCIAL DE INDUSTRIAS LOCALES VARIAS**  
**INFORME DE AUDITORIA INTERNA**

La Empresa Provincial de Industrias Locales varias de Holguín se constituyen en el año 2011 de acuerdo a lo dispuesto en la Resolución No. 905/2011 de la Presidenta de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Holguín.

En el año 2014 según la Resolución 764 del 26 de septiembre de 2014 del Ministerio de Economía y Planificación se establece como objeto social: Producir y comercializar de forma mayorista productos no alimenticios en pesos

cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

En el desarrollo de la auditoría se tuvieron en cuenta los objetivos los siguientes:

- Evaluar el Sistema de Control interno.
- Verificar el cumplimiento de la legislación vigente.
- Determinar si el desempeño de la entidad se ha desarrollado con Economía, Eficiencia y Eficacia.

Para la investigación fueron tomadas en cuenta las operaciones comprendidas en el año 2018, además se establecieron comparaciones y análisis con el año 2017.

Se cumplieron las Normas Cubanas de auditoría sin limitaciones.

## CONCLUSIONES

Las verificaciones efectuadas permiten calificar de **Aceptable** el Sistema de Control Interno, en el período auditado, en correspondencia con lo establecido en la Resolución No.36/2012 de la CGR. (Contraloría General de la República, 2012)

- Los planes de trabajo y el análisis de su cumplimiento de las UEB se entregan fuera de fecha a la Empresa.
- Existen dificultades en el cumplimiento de los procesos de entrega y recepción de los cargos de los directivos en las UEB.
- Existen enmiendas y tachaduras en las tarjetas de firmas del personal
- No existe sistematicidad en el proceso de identificación de los riesgos

Por los resultados de los indicadores aplicados, que reflejaron cifras favorables, y las revisiones efectuadas, donde se detectaron hallazgos, que no pusieron en peligro el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados económico-financieros de la entidad, se trabaja con economía, eficiencia y eficacia, sustentado en el cumplimiento de las políticas, disposiciones legales y



procedimientos de control establecidos, no obstante, se señalan algunas debilidades:

- El plan de Ventas de un plan de 34, 885,900.00 pesos para el año 2018 se obtuvieron 41, 431,300.00 pesos que representa el 118,8 por ciento de cumplimiento para un crecimiento del 18,8 por ciento por valor de 6, 545,400.00 pesos.
- Se observa un incremento de los gastos planificados en 5, 796,100.00 pesos, lo que se encuentra en correspondencia con el incremento de las ventas.
- La empresa posee, un Capital de Trabajo de 11,161,201.00 pesos que significa que cuenta con recursos propios para continuar con el proceso de producción.
- El Índice de Solvencia da un resultado de 2.49 pesos que la entidad es capaz de hacer frente a la totalidad de sus compromisos de pago.
- La liquidez General se encuentra en un rango de 5.75 que es positiva ya que puede hacer frente a sus deudas a corto plazo.
- El Índice de Liquidez o Prueba ácida muestra un valor de 3.09 que es positiva y puede hacer frente a sus deudas a corto plazo sin contar con sus inventarios.

### **Causas y Condiciones**

- Falta de preparación de trabajadores en la Resolución 60/11.de la Contraloría General de la República de Cuba.
- No se utilizan como herramienta de trabajo los Manuales de Normas y Procedimientos en las áreas.
- Falta de supervisión, fiscalización y control por parte de los jefes inmediatos.

### **Resultados**

#### **Análisis y evaluación de los Objetivos de Trabajo**

En el año 2018 la Entidad aprobó 2 objetivos de trabajo y 9 criterios de medidas, los cuales se encuentran cumplidos y evaluados de bien.

### **Análisis del Capital Humano**

La Empresa para el cumplimiento de su objeto social cuenta con una estructura organizativa aprobada y una plantilla cubierta de 905 trabajadores, con 102 plazas vacantes que representa el 10 por ciento. Señalando lo siguiente:

- La Empresa presenta 102 plazas vacantes en las UEB fundamentalmente en la categoría de obreros.
- Se observa un aceptable nivel de escolaridad en los trabajadores, pero solo el 7 por ciento son universitarios.

### **Evaluación del Sistema de Control Interno**

El Sistema de Control Interno se encuentra implementado de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba en correspondencia con sus componentes y normas, además se comprobó que cuenta con la Guía de Autocontrol adecuada a las condiciones y sus características, señalando algunas deficiencias por componentes y normas:

#### **Ambiente de Control**

##### **Planeación, Plan de trabajo anual, mensual e individual.**

- Entrega fuera de fecha de los planes de trabajo y el análisis de su cumplimiento.

##### **Integridad y Valores éticos.**

- No se ha logrado que los trabajadores identifiquen los valores éticos que requiere la entidad.

##### **Estructura Organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.**

- Existen dificultades en el cumplimiento de los procesos de entrega y recepción de los cargos de los directivos en las UEB.

##### **Políticas y Prácticas en la Gestión de los Recursos Humanos.**

- Existen dificultades en la actualización de las tarjetas de firmas y en algunas UEB presentan enmiendas y tachaduras.

##### **Gestión y Prevención de Riesgos.**

##### **Identificación de riesgos y detección del cambio.**

- En algunos talleres de producción no se realiza un adecuado proceso de identificación de riesgos.
- No todos los trabajadores se involucran en el proceso de identificación de riesgos y su seguimiento.

### **Componente Actividades de Control.**

#### **Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.**

- Se han detectado dificultades en el control de la entrega de las materias primas para el proceso de producción en algunos talleres.
- Existen dificultades para la actualización de los Submayores de Inventarios, ya que algunos centros productivos se encuentran que están fuera del municipio y su despacho se realiza quincenalmente.

#### **Acceso restringido a los recursos, activos y registros.**

- En la UEB de Moa el cercado perimetral se encuentra en mal estado.
- En Cueto el local de informática presenta poca seguridad.

#### **Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.**

- La tecnología informática que se utiliza muestra alto nivel de obsolescencia por lo que se recomienda actualizar.

### **Componente Información y Comunicación.**

#### **Sistema de información, flujo y canales de comunicación.**

- No se cuenta con el servicio de correo electrónico para el envío de las informaciones de las UEB más distantes.

### **Componente Supervisión y Monitoreo.**

#### **Análisis de los Recursos energéticos**

- En el diesel se observa una tendencia al decrecimiento en su consumo, al tener un real de 42,0 Mlts en el 2018, inferior en 14,4 Mlts respecto al 2017 para una relación del 74 por ciento, y un ahorro de 13.1 Mlts respecto al plan para el 76 por ciento de cumplimiento, lo que representa una economía de 10,4 MP.
- En la gasolina se pudo comprobar que existe una tendencia al decrecimiento en su consumo, al tener un real de 12,7 Mlts en el 2018,

inferior en 4,4 Mlts respecto al 2017 para una relación del 74 por ciento, y un ahorro de 3.1 Mlts respecto al plan para el 81 por ciento de cumplimiento, lo que representa una economía de 2,7 MP.

- En la energía eléctrica se pudo comprobar que existe una tendencia de consumo decreciente, al tener un real de 202,2 Mkw en el 2018, inferior en 18,4 Mkw respecto al 2017 para una relación del 92 por ciento, y un ahorro de 0,8 Mkw respecto al plan para el 99.6 por ciento de cumplimiento, lo que representa una economía de 0,2 MP.
- En el Gas Licuado se pudo comprobar que existe un consumo de 4,9 Mkg en el 2018, con una disminución de 0,1 en relación con el 2017 para una relación del 98 por ciento, y respecto al plan un sobreconsumo de 0,3 Mkg, que representa un gasto no planificado de 0,3 MP.

### **Análisis de los Indicadores económicos financieros**

#### **Cumplimiento del plan de Ventas**

De un plan de 34, 885,900.00 pesos para el año 2018 se obtuvieron 41, 431,300.00 pesos que representa el 118,8 por ciento de cumplimiento para un crecimiento del 18,8 por ciento por valor de 6, 545,400.00 pesos.

#### **Cumplimiento del Plan del Presupuesto 2018**

Como se puede apreciar la entidad presenta un incremento de los gastos planificados en 5, 796,100.00 pesos, lo que se encuentra en correspondencia con el incremento de las ventas.

#### **Capital de Trabajo:**

La empresa posee, un Capital de Trabajo de 11, 161,201.00 pesos que significa que cuenta con recursos propios para continuar con el proceso de producción.

#### **Índice de Solvencia:**

La entidad cuenta con 2.49 pesos para hacer frente a sus compromisos de pago por cada peso de deuda.

#### **Índice de Liquidez o Liquidez General:**

La empresa es capaz de hacer frente a la totalidad de los pagos, ya que la liquidez se encuentra en un rango de 5.75 que es positiva ya que puede hacer

frente a sus deudas a corto plazo.

#### **Índice de Liquidez o Prueba ácida:**

La empresa es capaz de hacer frente a la totalidad de los pagos, ya que la liquidez o prueba ácida se encuentra en un rango de 3.09 que es positiva y puede hacer frente a sus deudas a corto plazo sin contar con sus inventarios.

#### **RECOMENDACIONES:**

- ✓ Desarrollar acciones de supervisión y monitoreo, que permitan minimizar las diferencias y errores detectados.

#### **GENERALIDADES**

De existir alguna inconformidad con el resultado total o parcial del trabajo realizado, la entidad puede establecer recurso de apelación ante director general de la Empresa dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes a la notificación del informe final, según lo establecido en los artículos 62 al 64 del Reglamento de la Ley 107/09 "De la Contraloría General de la República".

Se deberá presentar en un término treinta (30) días a partir de conocer el resultado del informe final, el plan de medidas con el fin de dar solución a las deficiencias e irregularidades detectadas, disminuir o eliminar las causas y condiciones que las originaron.

La unidad organizativa que ejecutó la acción de auditoría dentro de los diez (10) días siguientes hace llegar sus consideraciones a los referidos sujetos.

Finalmente se expresa el agradecimiento a los dirigentes, funcionarios y trabajadores de la entidad auditada por la colaboración brindada para el desarrollo de la auditoría.

Fraternalmente,

**Isis Odalis Abreu Peña**

**Auditora**

## 2.4. Seguimiento

Se realiza la propuesta del plan de acción de conjunto con la entidad, donde se registran las medidas que se proponen para dar solución a las deficiencias detectadas en el proceso de la evaluación y análisis a través de la auditoría de desempeño en la Empresa de Industrias Locales Varias de Holguín.

no.	Deficiencias	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecuta	Fecha
1	La Empresa presenta 102 plazas vacantes en las UEB fundamentalmente en la categoría de obreros.	Dar seguimiento a la puesta en convocatoria de las plazas vacantes para mejorar la capacidad productiva	Directora de Recursos Humanos	Especialista de Recursos Humanos	15/06/2019
2	Se observa un aceptable nivel de escolaridad en los trabajadores, pero solo el 7 por ciento son universitarios.	Realizar programa de capacitación y coordinaciones con los centros de capacitación en el territorio que permita insertar trabajadores en los estudios superiores.	Directora de Recursos Humanos	Especialista de Capacitación	15/09/2019
3	Entrega fuera de fecha de los planes de trabajo y el análisis de su cumplimiento.	Establecer un programa de entrega de los planes de trabajo mensual e individual en la empresa y las UEB, comprobando su cumplimiento.	Director General	Especialista de Cuadros	20/06/2019
4	No se ha logrado que los trabajadores identifiquen los valores éticos que requiere la entidad.	Establecer un cronograma de capacitación a los trabajadores en los valores éticos de la organización	Directora de Recursos Humanos	Especialista de Capacitación	20 de cada mes
5	Existen dificultades en el cumplimiento de los procesos de entrega y recepción de los cargos de los directivos en las UEB.	Supervisar los procesos de recepción y entrega de los cargos	Director General	Especialista en Cuadros	día 10 de cada mes
6	Existen dificultades en la actualización de las tarjetas de firmas y en algunas UEB presentan enmiendas y tachaduras.	Controlar la firma de entrada y salida del personal e informar a la empresa	Directora de Recursos Humanos	Directores de UEB y técnicos en Recursos Humanos	día 20 de cada mes

7	En algunos talleres de producción no se realiza un adecuado proceso de identificación de riesgos.	Realizar reuniones en cada colectivo laboral para identificar los nuevos riesgos	Director General	Comité de Prevención y Control	día 15 de cada mes
8	No todos los trabajadores se involucran en el proceso de identificación de riesgos y su seguimiento.	Involucrar a los trabajadores en cada área para tener en cuenta su opinión acerca de los riesgos que se identifican.	Director General	Comité de Prevención y Control	día 15 de cada mes
9	Se han detectado dificultades en el control de la entrega de las materias primas para el proceso de producción en algunos talleres.	Verificar la entrega oportuna de las materias primas al proceso productivo en todos los talleres	Director de Producción	Técnicos de producción	del 1 al 30 de cada mes
10	Existen dificultades para la actualización de los Submayores de Inventarios, ya que algunos centros productivos se encuentran que están fuera del municipio y su despacho se realiza quincenalmente.	Establecer mecanismos de envío de información contable para mantener al día la actualización de los submayores de inventarios.	Directora Economía	Técnicos Económicos	5, 10, 15, 20, 25 y 30 de cada mes
11	En la UEB de Moa el cercado perimetral se encuentra en mal estado.	Visitar la UEB de Moa y realizar un levantamiento de las necesidades de materiales para asegurar la cerca perimetral, para incluirlo en el plan de inversiones.	Director de Aseguramiento	Técnico en Aseguramiento y Seguridad y protección	5 de Junio
12	En Cueto el local de informática presenta poca seguridad.	Visitar la UEB de Cueto y realizar un levantamiento de las necesidades de materiales para asegurar la seguridad del local de informática.	Director de Aseguramiento	Técnico en Aseguramiento y Seguridad y protección	5 de Junio
13	La tecnología informática que se utiliza muestra alto nivel de obsolescencia por lo que se recomienda actualizar.	Incluir en el plan de inversiones del año 2020 las necesidades de equipamiento informático para las UEB	Directora Economía	Especialista en Planificación e informático	10 de Agosto 2019
14	No se cuenta con el servicio de correo electrónico para el envío de las informaciones de las UEB más distantes.	Evaluar en las UEB que sea posible instalar el servicio de correos y hacer las gestiones pertinentes para su contratación.	Director General	Informático	18 de Junio 2019

15	Sobreconsumo en el Gas licuado de 0,3, que representa un gasto no planificado de 0,3 MP	Verificar de manera sorpresiva el consumo de Gas licuado en las unidades subordinadas para cumplir con el programa de ahorro energético.	Director General	Energético	Todos los meses entre el 5 y el 20
----	---	--	------------------	------------	------------------------------------

### Conclusiones Parciales

En este capítulo se realiza la ejecución de la auditoría como estaba prevista arribándose a un conjunto de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

1. Se logra realizar la planificación de la auditoría teniendo en cuenta lo que establece la Norma Cubana de Auditoría 340.
2. Se realiza la ejecución de la auditoría donde se realiza la definición de los hallazgos por cada tema del Programa de Auditoría propuesto.
3. Se realiza un dictamen de la auditoría donde se reflejan los resultados de dicha auditoría y se realizan las recomendaciones pertinentes.
4. Se elabora la propuesta de Plan de Acción donde aparecen las deficiencias detectadas con sus medidas para la erradicación.



## CONCLUSIONES

Después de finalizar la investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

1. A través de la evaluación del desempeño empresarial en la empresa provincial de industrias locales varias de Holguín a través de la auditoría de desempeño, se logró cumplir el objetivo de la investigación, al emitir una opinión sobre el desempeño empresarial de la empresa y los factores que inciden en el mismo relacionados con los indicadores de economía, eficiencia y eficacia.
2. Se aplicó el programa propuesto para desarrollar la auditoría de desempeño al proceso económico financiero de acuerdo a las directrices para este tipo de auditoría, el cual puede generalizarse para su uso en todas las UEB de la empresa.
3. Se emitió un informe o dictamen de auditoría el cual fue valorado con la entidad, donde se reflejan las debilidades que muestra en su desempeño, para que lo pueda utilizar como herramienta de trabajo en función de la mejora continua al buscar soluciones en el menor tiempo posible.
4. Se elaboró de conjunto con la entidad una propuesta de plan de acción que recoge las deficiencias detectadas con las posibles medidas a ejecutar y sus responsables que permita a dar seguimiento para su cumplimiento.

## RECOMENDACIONES

A partir de los resultados de la presente investigación sobre la base de las conclusiones efectuadas se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Dar seguimiento a los resultados obtenidos en la investigación realizada a través de la auditoría interna, que permita la evaluación sistemática para la toma de decisiones con el fin de disminuir el impacto negativo que puede representar para la entidad.
2. Enviar a la Dirección de Auditoría de la Unidad de auditoría interna del CAP provincial el Programa de auditoría elaborado y aplicado en la entidad para su generalización.
3. Continuar el estudio de la Auditoría de Desempeño, en sus aspectos generales e insertando los diferentes procesos, que permitan el cumplimiento de objetivos y exigencias para su aplicación.

4.

5.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

1. (2016). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución.*
2. *Auditoría.* (25 de marzo de 2017). Obtenido de <http://www.monografias.com/tui-bin2/registropoput.p.consulta>
3. Accounting, A. A. (2001). Recuperado el 2018, de <http://www.servicont.com/cgi-bin/sc.cgi?gcuellar%3E%20veces%3CbR%20CLEAR=>
4. Alhama, R. B. (2002). *Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba.* . Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
5. Auditoria, C. I. (1999). *Normas Internacionales de Auditoría.*
6. Beer.M. (1989). *Modelo de Gestion de Recursos Humanos.*
7. Contraloría General de la República. (2009). *Ley 107.* Habana.
8. Contraloría General de la República. (2012). *Resolución 340.* Habana.
9. Contraloría General de la República. (2012). *Resolución 36.* Habana.
10. Contraloría General de la República. (s.f.). *Directrices Generales para la realización de Auditorías de Gestión o Rendimiento.*
11. Cuesta, A. S. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.* La Habana: Academia.
12. Diccionario Enciclopedico Grijalbo. (1998). Diccionario Enciclopedico Grijalbo. Tomo 2.Edicion Actualizada.
13. Gonzalez, A. (2008). *Auditoría de Gestión.*
14. González, S. J. (2012). *Programa para auditar el proceso pos pago de la telefonía móvil en ETECSA. Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín.* Holguín.
15. Hernández, R. S. (s.f.). *Metodología de la Investigación.* La Habana: Felix.
16. I.Chiavenato. (2002). *Adnimistración de Recursos Humanos.* M.Graw-Hill.
17. LYNCH, H. Y. (1992). *Manual de Recursos Humanos. Gaceta de Negocios.*
18. Matos, A. V. (2014). *Auditoría de Gestión de Recursos Humanos en la Panadería- Dulcería.Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín.* Holguín.

19. Morales, H. S. (2012). Recuperado el 2018, de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Introduccion\\_a\\_la\\_auditoria.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf)
20. Morales, H. S. (2012). *Introducción a la Auditoría*. México.
21. Osorio, G. N. (2012). *Auditoría de Gestión en la Empresa Integral de Servicios. Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín*. Holguín.
22. Paes, T. (1991). *La Nueva Gerencia de Recursos Humanos*. Venezuela: Tiempos Nuevos.
23. Prácticas, C. I. (Agosto de 1999). Normas Internacionales de Auditoría.
24. Públicos, C. I. (2000).
25. Públicos, I. N. (2000). Obtenido de <http://www.servicont.com/cgi-bin/sc.cgi?gcuellar%3E%20veces%3CbR%20CLEAR=>
26. Quintanilla, I. P. (1991). *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A, Colección Psicología.
27. Reyes, R. R. (2010). *Evaluación de la actividad de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el Policlínico "Águiles Espinosa Salgado". Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Las Tunas*. Las Tunas.
28. Rivas, T. (2009). *La Gestión Integrada, Estratégica, por Competencias y Procesos. Enfoques contemporáneos en la Gestión de los Recursos Humanos*.
29. Santillana, J. R. (1998). *La Auditoría como Actividad Profesional*.
30. Santos, C. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. T.e.c y ampliada.
31. Soliz, Y. V. (2013). *Auditoría de Gestión al Proceso de Producción en la Empresa Cubana del Pan. Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín*. Holguín.
32. Velázquez, R. Z. (1996). *Diseño y Aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de Auditorías de Gestión de Recursos Humanos*.

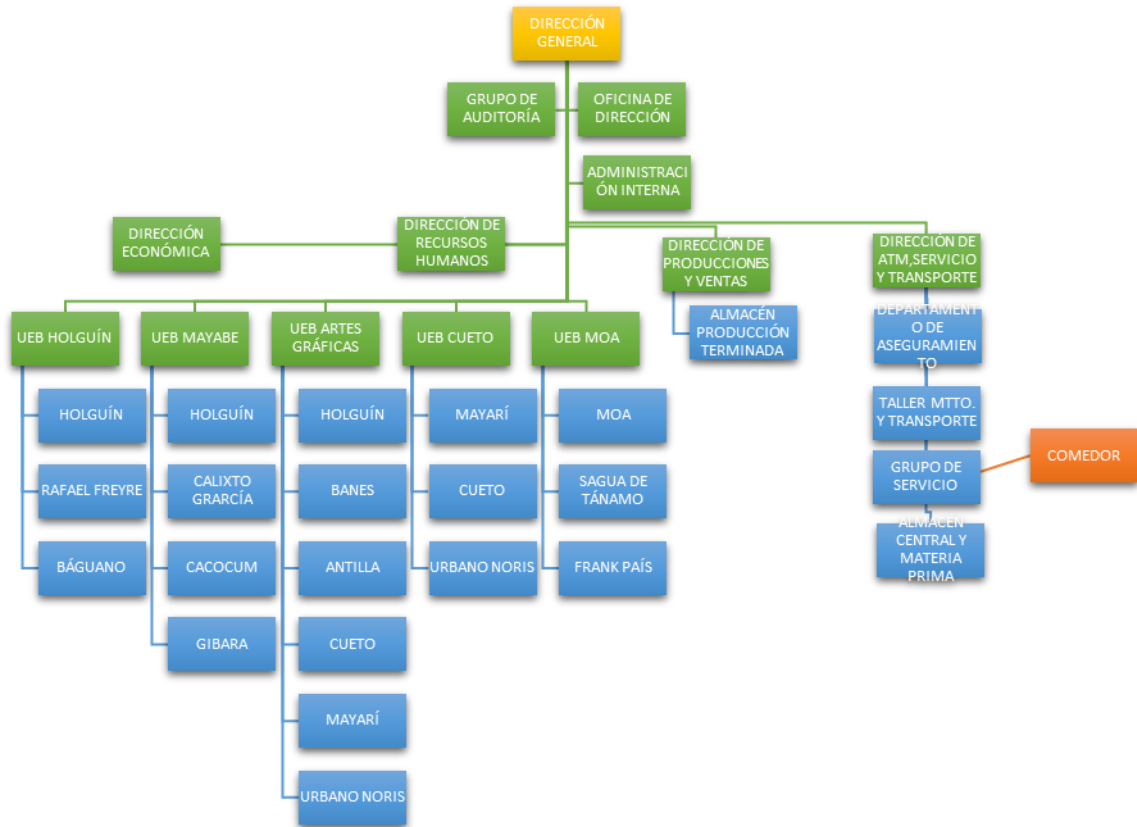
33. Velazquez, Z. (2009). *La Gestión Integrada, Estratégica, por Competencias y Procesos. Enfoques contemporáneos en la Gestión de los Recursos Humanos.*

34. Zapata, L. C. (2017). *Diseño y Aplicación de Programas de Auditoría para una Auditoría Especial al proceso inversionista en las Unidades de Inversiones de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Tesis presentada en opción al título de máster en Contabilidad Gerencial. Holguín. Cuba.*

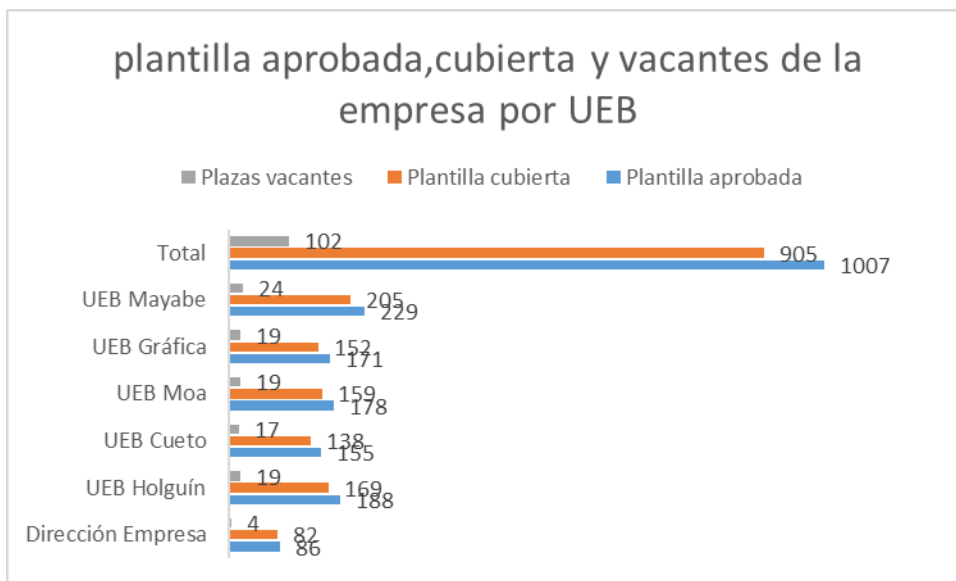


Anexo 1 Organigrama General Estructura Organizativa de la Empresa

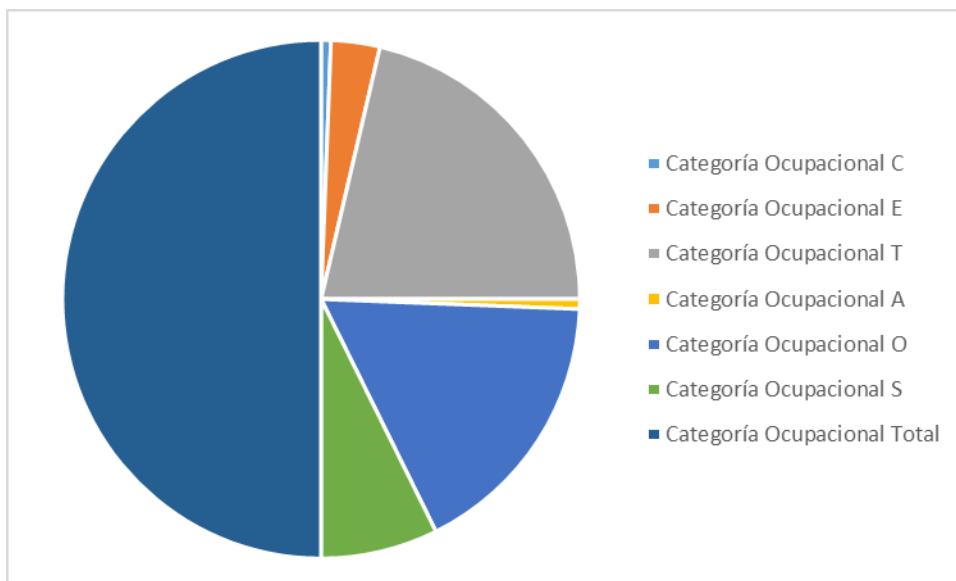
Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín



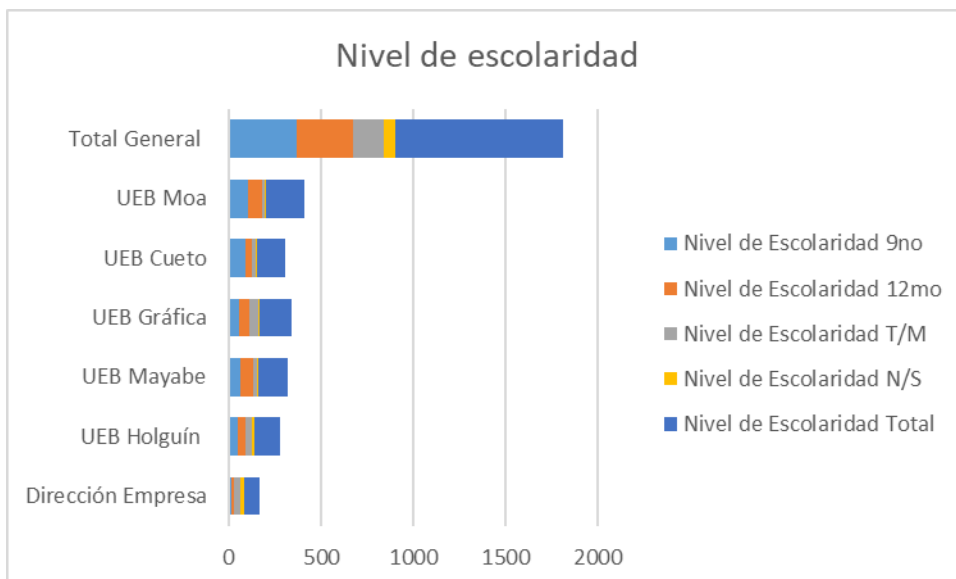
## Anexo 2 Plantilla aprobada, cubierta y vacantes de la empresa por UEB



## Anexo 3 Categoría ocupacional



#### Anexo 4 Nivel de escolaridad



#### Anexo 5 Análisis de tendencia en valores

